

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA.
LTDA.”**

Tesis previa a la obtención del
Título de Ingeniera Industrial

DIRECTOR:

Psic. Saúl Rodrigo Jerves Mora

AUTORA:

Mónica Karina Criollo Bravo

CUENCA – ECUADOR

2014



RESUMEN

El trabajo titulado “Propuesta para la Creación del Departamento de Talento Humano en la Empresa Productos Betoven Cia. Ltda.” analizará el contexto laboral además se ha elaborado un manual de inducción y funciones que servirá para el cumplimiento de normas y reglas para el personal que labora en la empresa así como también para el personal que ingresa porque permitirá establecer el análisis y la selección de personal con perfiles acorde a las necesidades de la empresa para alcanzar su meta principal, producir artículos y accesorios de mejor calidad para las mascotas y de esta forma satisfacer los requerimientos de quienes asumieron la responsabilidad de darles cariño y protección.

En el primer capítulo del siguiente trabajo se expone la situación actual de la empresa, en el segundo se desarrolla la teoría en la que se apoya la elaboración de la tesis, mientras que en el tercero se realiza la propuesta para incrementar el sistema de gestión del talento humano dentro de la empresa, el establecimiento de sus funciones y objetivos, los mismos que se determinaron en base a entrevistas y observación directa de las necesidades de la empresa. Al finalizar el trabajo se encuentra las conclusiones y recomendaciones pertinentes para la empresa además de los respectivos manuales en los anexos.

Palabras claves: Clima laboral, talento humano, creación, manual de funciones, manual de inducción.



ABSTRACT

The research paper entitled “Proposal for the Establishment of the Department of Human Resources at the Productos Betoven Company” will focus on the employment context; an induction manual has been designed, which will be useful for the fulfillment of rules and standards by the staff working in the company as well as by new personnel because it will help to improve the analysis and selection of staff profiles according to the needs of the company in order to achieve its main goals as well as to produce better quality products and accessories for pets; in this way this company will be able to meet the requirements of those who assumed the responsibility of giving their pets love and protection.

The first chapter presents the current situation of the company is; the second chapter summarizes the theory this thesis is based upon; the third chapter presents the proposal to improve the human resources management system in the company by establishing its main functions and purposes; such functions were stated based on interviews and direct observation of the needs of the company. The conclusions and recommendations for the company are shown at the end of this research paper; the manuals cited here are shown in annexes.

Keywords: Work climate, human talent, creation, manual functions, manual induction.



ÍNDICE

CAPITULO I

LA EMPRESA

PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA.

1.1	DESCRIPCION DE LA EMPRESA	14
1.1.1	Reseña Historica	14
1.1.2.	Ubicación De La Empresa	16
1.1.3.	Estructura De La Empresa	17
1.1.4.	Políticas De La Organización	18
1.2.	IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS	20
1.3.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	21
1.3.1.	Análisis de Entorno Amenazas-Oportunidades.	22
1.3.2.	Análisis de la Empresa Fortalezas y Debilidades	22
1.4.	PLANIFICACION ESTRATEGICA	23
1.4.1.	Misión	23
1.4.2.	Visión	23
1.4.3.	Valores Corporativos:	23
1.4.4.	Objetivos	24
1.4.5.	Estrategias	25

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	28
2.1.1. Conceptos Generales	29
2.1.2. Funciones e Importancia del Departamento de Talento Humano.	32
2.1.3. Departamento de Talento Humano y su Efectividad dentro de la Empresa.	35
2.1.4. Objetivos de la Gestión del Talento Humano	36
2.1.5. Procesos de la Gestión de Talento Humano	37
2.1.6. Características de la Administración de Talento Humano	38
2.1.7. Dificultades Básicas de la Administración de Talento Humano	39
2.1.8. Políticas de la Administración de Talento Humano	41
2.2. LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES	42
2.2.1. La Motivación Humana	43
2.2.2. Cultura Organizacional	48
2.2.3. Liderazgo	50



2.3. CLIMA LABORAL	53
2.3.1. Importancia del Clima Laboral	54
2.3.2. Estudio de Clima Laboral	58
2.3.3. Satisfacción Laboral y Calidad de Vida Laboral.....	61
2.3.4. Calidad de Vida Laboral.....	62
2.3.5. Reciprocidad entre Individuos y Organización	64
2.4. MANUAL DE INDUCCIÓN.....	66
2.4.1. Introducción a la Inducción	66
2.4.2. Objetivos de la Inducción	67
2.4.3. Seguimiento de la Inducción	67
2.4.4. Puntos que debe incluir un programa de Inducción	68
2.5. MANUAL DE FUNCIONES	72
2.5.1 Definiciones y Objetivos.....	72
2.5.2. Puntos que debe contener un manual de funciones	74

CAPITULO III

PROPUESTA PARA LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE GESTION DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA.

3.1. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL	77
3.2. CLIMA LABORAL.....	79
3.2.1. Analisis de la Encuesta Aplicada en la Empresa	79
3.3. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	83
3.3.1. Misión y Visión Organizacional	84
3.3.2. Organigrama Propuesto.....	85
3.3. ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	85
3.3.1 Descripción y Análisis de los Puestos.....	86
3.4 MANUAL DE FUNCIONES	87
3.5 MANUAL DE INDUCCION	88

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Universidad de Cuenca
Clausula de derechos de autor

Yo, MÓNICA KARINA CRIOLLO BRAVO, autora de la tesis "PROPUESTA PARA LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA.", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de INGENIERA INDUSTRIAL. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora

Cuenca, 22 de julio de 2014.

MONICA KARINA CRIOLLO BRAVO

C.I: 0105060263



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Universidad de Cuenca
Clausula de propiedad intelectual

Yo, MÓNICA KARINA CRIOLLO BRAVO, autora de la tesis "PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 22de Julio de 2014

MÓNICA KARINA CRIOLLO BRAVO

C.I: 0105060263



RESPONSABILIDAD

Yo, Mónica Karina Criollo Bravo expreso que los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones obtenidas y aquí descritas son de exclusiva responsabilidad y de mi autoría y autorizo a la universidad de Cuenca el uso de la misma con fines académicos.

Mónica Karina Criollo Bravo

0105060263

Cuenca, Julio de 2014



Psic. Saúl Jerves Mora

CERTIFICA:

El presente trabajo previo a la obtención del título de Ingeniera Industrial ha sido revisado y por tanto autorizo la presentación del mismo.

Cuenca, Julio de 2014


Psic. Saúl Jerves Mora
DIRECTOR DE TESIS



DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios en primer lugar por ayudarme,
darme la sabiduría y fortaleza para el cumplimiento de mis objetivos.

Con todo mi cariño para las personas que
hicieron todo para que yo pudiera lograr mis sueños,
por darme la mano en cada una de las etapas de mi vida,
por estar siempre conmigo alentándome a ser cada día mejor,
por el amor y la fe que han puesto en la culminación de esta etapa,
mis padres y hermanos.

A los seres que más amo en el mundo José y Sofía que son la inspiración en
mi vida, la motivación que me da las fuerzas y las ganas de salir adelante,
por quienes agradezco la llegada a mi vida,
esta es una de nuestras metas amor mío, y para ti mi chiquita
un ejemplo de esfuerzo y perseverancia,
los amo con toda mi alma.



AGRADECIMIENTO

A Dios por no dejarme caer, por la fuerza, el amor y coraje que me permite entregar en cada una de mis actividades.

A mi familia política por su cariño e incondicional ayuda para cumplir con este objetivo

.

Quiero expresar mi agradecimiento a mi Amigo y Tutor el Psic. Saúl Jerves por su apoyo y sus conocimientos sin los cuales el término de este trabajo no habría sido posible.



INTRODUCCION

Para el hombre siempre fueron importantes los animales porque fueron utilizados de diferente forma, en algunas ocasiones como protección, otras veces para el trabajo, en su gran mayoría para alimentación y algunas ocasiones como compañía, siendo esta última la que actualmente ha tenido mayor relevancia ya que las mascotas reciben un trato muy diferente de los años anteriores.

Este es uno de los motivos por los que muchas personas en el mundo se han dedicado a la confección de artículos y accesorios para mascotas, como es el caso de la empresa Productos Betoven Cía. Ltda. que desde hace 18 años se dedica a la confección de este tipo de accesorios.

Debido a que en la actualidad las empresas han tomado en consideración la importancia que la Gestión del Talento Humano tiene dentro de las mismas, se realiza esta propuesta buscando introducir un sistema de reclutamiento, selección y adaptación del personal lo que se hará a través del manual de funciones y el manual de inducción, se propone un sistema en el cual cada trabajador de la empresa conozca sus funciones y ocupe un puesto en el que pueda desarrollar sus habilidades y aptitudes las mismas que deberán estar acorde al cargo o puesto para el cual está siendo contratado.



CAPITULO I

LA EMPRESA

PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA.



1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

1.1.1 RESEÑA HISTORICA

Luis Saldaña Durán empresario dedicado al mercado de las mascotas desde hace 18 años, inicio su actividad comercial con una Tienda de Mascotas **“Comisariato de la Mascota”** en la que vendía animales domésticos como: perros, gatos, aves, hámster, así como también accesorios para el cuidado de los mismos.

Con el aumento de la demanda debido a la importancia que adquirió el cuidado de las mascotas, esta tienda elevó sus ventas de mascotas y mucho más de accesorios, lo que incentivó a sus dueños a elaborar artículos y accesorios cuyos costos reducirían, y así sus clientes los prefieran sobre los accesorios importados que en ocasiones eran difíciles de adquirir por sus precios elevados.

Inicialmente se dedica únicamente a la confección de arneses y collares para perros y gatos, con solo dos personas en nómina laboral, en el transcurso de los años las relaciones comerciales fueron creciendo, se comenzó a comercializar y ofertar estos productos a todas las clínicas veterinarias, almacenes agrícolas y pet shops. Poco a poco el producto nacional se podía encontrar en las perchas de ciudades como Guayaquil, Machala y Quito, lo que significó pedidos en mayor número y cantidad por tanto fue necesario



incrementar maquinaria y personal capacitado tanto en el área de producción como en la de ventas.

Luego de lograr fabricar un producto de calidad con muy buena aceptación en el mercado, crea una marca que lo identifique entre otros competidores, así en el año 2009 Comisariato de La Mascota decide cambiar su razón social a compañía limitada para lo cual cambia su nombre a **“PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA.”** Siendo su representante Legal María José Saldaña. En la actualidad registra en su lista de productos más de 200 artículos entre camas, collares, arnés, casas, bozales, vestuario, etc. para las mascotas de quienes confían en la empresa para el mimo y cuidado de éstas.

Al ser un mercado altamente apreciado la empresa ha debido enfrentar la competencia proveniente de países como Perú, Colombia y China, cuyos productos son de calidad, y de bajo precio debido a que el costo de la mano de obra en dichos países es menor al que rige en el nuestro, pero la empresa continuamente ofrece al mercado productos diferentes, innovadores y con garantía, un servicio al cliente de alta calidad a través de despachos inmediatos y fabricaciones de diseños exclusivos, logrando así fidelizar a sus clientes y mantener su posición en el mercado. **“PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA.”** actualmente vende sus productos en las provincias de Azuay, Cañar, Imbabura, Guayas, Cotopaxi, Pichincha, Chimborazo y Los Ríos.

1.1.2. UBICACIÓN DE LA EMPRESA

Productos Betoven, se encuentra ubicada en la Calle Guadalajara y Panamericana Sur en la ciudad de Cuenca. Aquí funcionan sus oficinas, así como la planta para la producción de los diferentes artículos.

PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA.



FIGURA 1: Ubicación de la Empresa

FUENTE: Google Earth

1.1.3. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

1.1.3.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

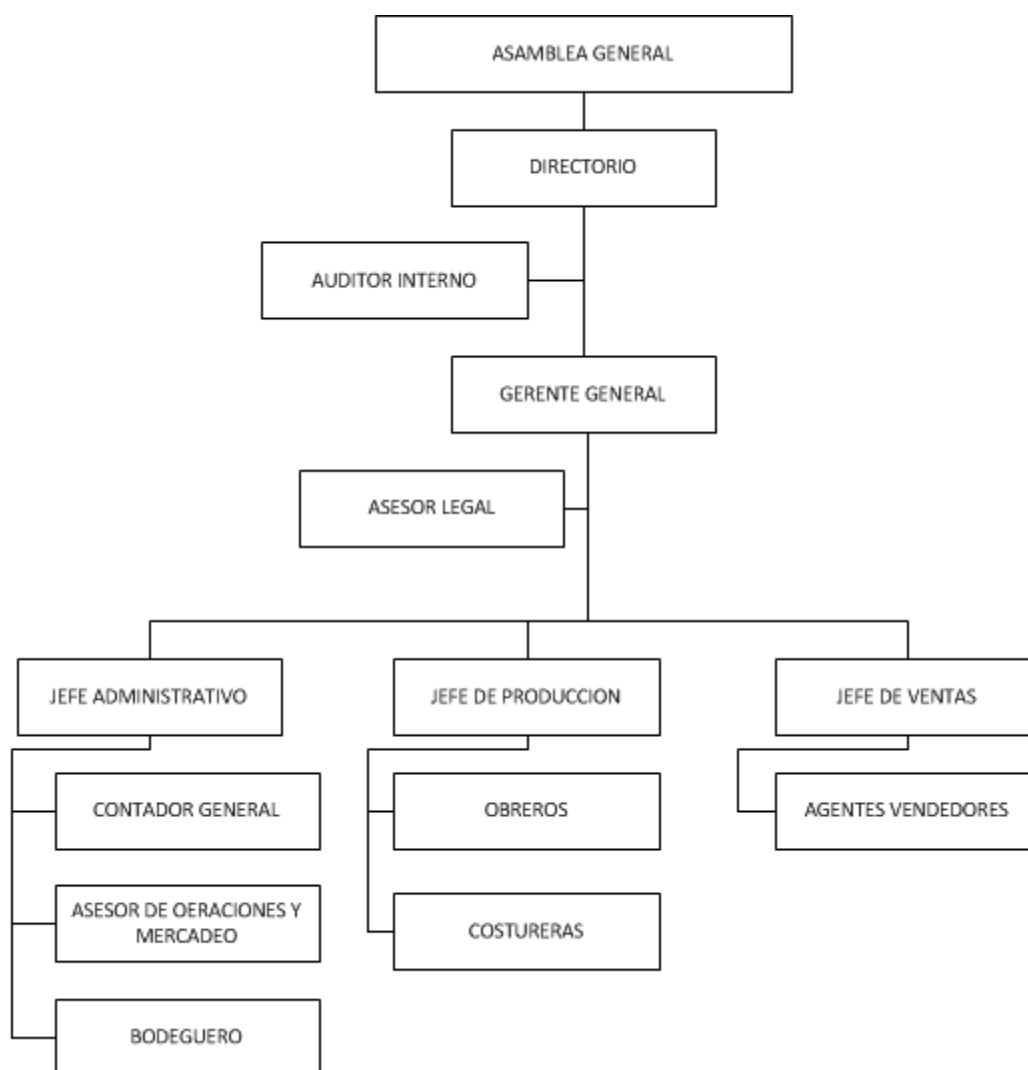


FIGURA N° 2: Organigrama Estructural de Productos Betoven CIA. LTDA.

FUENTE: Archivo de la empresa; Departamento Administrativo; Productos Betoven Cía. Ltda

1.1.3.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

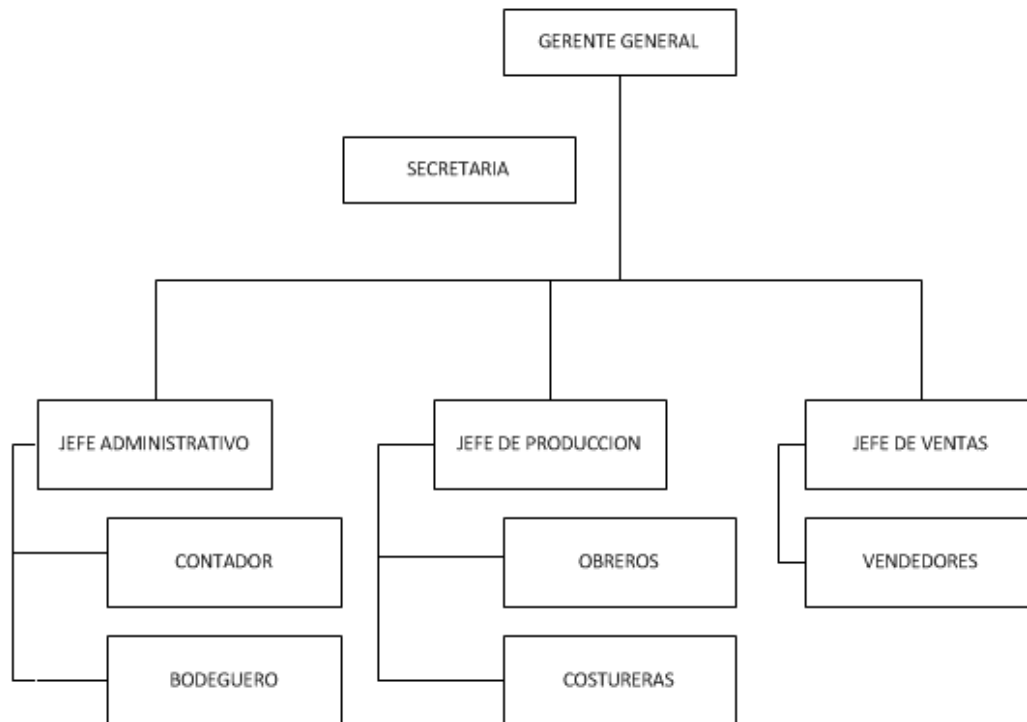


GRAFICO N° 3: Organigrama Funcional de Productos Betoven CIA. LTDA.

FUENTE: Mónica Criollo Bravo.

1.1.4. POLITICAS DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa Productos Betoven para su correcto funcionamiento se rige en lo posible a las siguientes políticas:

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es satisfacer al cliente.



- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- Productos Betoven Cía. Ltda. Enmarca la relación laboral con sus trabajadores de conformidad con el ordenamiento jurídico y la legislación aplicable en el Ecuador, la normatividad interna propia de cada empresa, los contratos individuales de trabajo.
- La empresa fundamenta como bases éticas la honestidad, fidelidad y el respeto para todos los miembros que la constituyen.
- Los horarios de trabajo serán respetados y se cumplirán con las responsabilidades del trabajo realizado.
- Se tomara en cuenta al personal interno de la compañía para otorgar asensos a cargos superiores
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos¹

¹ Archivo de la empresa; Departamento administrativo; Productos Betoven Cía. Ltda.

1.2. IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS

Productos Betoven es una empresa que tiene en su catálogo un total de 200 productos entre accesorios como juguetes, collares de nylon, de cuero, arnés de nylon, de cuero, para perros y gatos, camas, casas y vestuario de los cuales se muestra el proceso productivo en los anexos respectivos.

Debido a la extensa gama de artículos que ofrece la empresa se la dividirá en los siguientes grupos como son:

GRUPO	DESCRIPCION
Collares, Trailla, Arnes	Collares de nylon de cuero, traillas de nylon, arnés de nylon. (Anexo 1.1; 1.2; 1.3)
Camas	De plumón para perros y gatos. (Anexo 2)
Casas	De lona y tela para perros y gatos. (Anexo 3)
Vestuario	Únicamente para perros. (Anexo 4)
Juguetes	de plásticos e importados. (Anexo 5)

Tabla1: Clasificación de los Productos

Fuente: Mónica Criollo Bravo.



1.3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para la Empresa Productos Betoven se analiza la siguiente Matriz FODA:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Propietarios de la maquinaria ✚ Habilidad para innovar sus productos ✚ Manejo de los costos de producción ✚ Posicionamiento en el mercado ✚ Amplia gama de productos y servicios. ✚ Buenas relaciones y convenio de crédito con proveedores de materia prima y maquinaria. ✚ Fidelidad de los clientes. ✚ Comercialización directa al consumidor final a través de sus locales comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Programación en la producción ✚ Distribución de los productos ✚ Servicio post-venta ✚ Capacitación al personal ✚ Estrategia de mercadeo ✚ Materia prima ✚ Ausentismo laboral ✚ Alta rotación de personal ✚ Funciones no repartidas correctamente entre los empleados.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Expansión de mercado a nivel nacional ✚ Alianzas Estratégicas ✚ Poder de negociación con clientes y proveedores ✚ Adaptación a los cambios de necesidades del mercado ✚ Afiliación a la cámara de la pequeña industria ✚ Variedad en los productos en todas sus líneas 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Entrada de nuevos competidores ✚ Incremento del costo de la mano de obra

Figura 4: Análisis FODA

Fuente: Mónica Criollo Bravo.



1.3.3. Análisis de Entorno Amenazas-Oportunidades.

- ✓ Aprovechar la expansión del mercado a nivel nacional junto con la variedad de productos en todas las líneas para poder competir con los nuevos fabricantes, y así justificar el incremento en el costo de la mano de obra.
- ✓ Fortalecer las alianzas estratégicas dará paso a la fidelidad de sus clientes, ya que mostrará una imagen que de confianza y seguridad.
- ✓ La afiliación a la Cámara de la Pequeña Industria les permite tener una ventaja sobre otras pequeñas o medianas industrias, ya que se puede acceder a capacitaciones constantemente y estar al día en temas como la seguridad y salud en el trabajo y así evitar multas por incumplimiento de alguna ley.

1.3.4. Análisis de la Empresa Fortalezas y Debilidades

- ✓ Debido al posicionamiento en el mercado, los pedidos de producción son elevados en cantidad lo cual significa un problema al momento de la producción ya que no se maneja una correcta programación de la misma.
- ✓ La programación de la producción es difícil de cumplir ya que se tiene alto nivel de ausentismo del personal.



- ✓ El mal reparto de responsabilidades no permite q fortalezas como, convenio y las buenas relaciones con los proveedores de materia prima y maquinaria sean aprovechadas ya que los pedidos de dichos materiales no se hacen a tiempo y por personal capacitado.

1.4. PLANIFICACION ESTRATEGICA²

1.4.3. Misión:

“Fabricar y comercializar artículos de calidad para mascota, con servicios que nos diferencian en el mercado. Que cada producto fabricado, sea el resultado del máximo esfuerzo de nuestra labor y esto pueda ser identificado por nuestros clientes y sus mejores amigos, las mascotas.”

1.4.4. Visión:

“No somos los primeros, pero trabajamos arduamente para serlo pronto”.

1.4.5. Valores Corporativos:

Lealtad: Manifestada en el compromiso e identificación con la empresa, cumpliendo con las responsabilidades de una manera muy significativa,

² Archivo de la empresa; Departamento administrativo; Productos Betoven Cía. Ltda



sintiendo la pertenencia en todo el campo empresarial, viéndose reflejada en la manera de atención al cliente.

Respeto: Mantenemos relaciones cordiales con los trabajadores y clientes para buscar un bien común y darle solución a los conflictos a través del diálogo, valorando las opiniones de los demás.

Honestidad: El valor de la “honestidad” tiene que ver con la rectitud, honorabilidad, decoro, respeto y modestia que debemos manifestar los integrantes de Productos Betoven.

1.4.6. Objetivos

- Lograr la fidelidad de los clientes hacia la marca Productos Betoven CIA LTDA.
- Creación de nuevas líneas de productos.
- Incrementar la rentabilidad.
- Reducir costos de producción.
- Capacitar al personal, mejorar su calidad de vida de los empleados.
- Mejorar la logística de la empresa; venta, despacho de mercadería, entrega y cobranza.



1.4.7. Estrategias

- **Servicio al cliente:**

Brindar una buena y rápida atención, un trato amable y personalizado, cumplir con los compromisos, etc. Esto logra que el cliente vuelva a comprarnos o visitarnos, y también que recomiende nuestros productos o servicios a otros consumidores.

- **Poder de Innovación:**

La innovación constante en los productos que ofrece Productos Betoven permitirá satisfacer de mejor manera las necesidades de sus consumidores.

- **Publicidad:**

Ser auspiciante de congresos, seminarios, la participación en ferias a nivel nacional, la publicidad en internet a través de la red social Facebook, le permite a Productos Betoven mantenerse en el mercado, proyectando siempre una imagen fresca, innovadora y sobre todo que cumple con las expectativas de sus consumidores.

- **Promociones:**

Productos Betoven durante años a mantenido la promoción como una de sus estrategias con sus consumidores, por ejemplo cada doce productos de la misma especie se le obsequia al comprador uno más.



- **Fidelización:**

Trabaja mucho en este aspecto ya que hoy en día la competencia que tiene es muy fuerte, para lo cual utiliza la estrategia de la venta de la mercadería a consignación, además de mantener informado a sus clientes sobre promociones por temporada a través del correo electrónico o las visitas de sus empleados de ventas.

- **Asociación con otras empresas:**

Productos Betoven por ejemplo en la ciudad de Cuenca mantiene una alianza con Zoo Animal, con quien se asoció no solo para captar una mayor clientela, sino también para aprender de las experiencias y consejos y aplicarlas en la empresa.



CAPITULO II

MARCO TEORICO



2.1. ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO

En el avance tecnológico e industrial que se presenta como nuevo escenario para el desarrollo productivo de la cadena de valor de un producto, se evidencian importantes cambios que influyen en el funcionamiento operacional de cada empresa; con esto, cada unidad o parte que la compone debe adaptarse adecuadamente a estos cambios.

La gestión del Talento Humano busca desarrollar, coordinar, planear, organizar, y controlar las metodologías que promueven, el desempeño eficiente del personal, también permite a las personas que trabajan en la empresa alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.(Chiavenato,2001).

En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones que pueden ser industrias, comercios, bancos, entidades financieras, hospitales, universidades, tiendas, entidades prestadoras de servicios, es decir grandes, medianas o pequeñas en cuanto a su tamaño, y en cuanto a su propiedad pueden ser públicas y privadas, las cuales operan a través de las personas, que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre.



Se entienden que si la organización quiere alcanzar sus objetivos como son la rentabilidad, el crecimiento y la calidad en los productos, su competitividad a nivel nacional, de manera óptima, debe conducir los esfuerzos de sus trabajadores para que éstos también cumplan sus objetivos individuales, los que podrían ser aumento de salario, estabilidad laboral, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, y así permitir que las dos partes, se favorezcan mutuamente.(Chruden y Sherman, 1987).

2.1.1. CONCEPTOS GENERALES

Definición de Recursos y Talento Humano:

La organización, para cumplir con sus metas, necesita varios factores y/o recursos, los que manejados correctamente, faciliten la consecución de los mismos. Existen tres tipos de:

Recursos Materiales: Como el dinero, instalaciones físicas, máquinas y herramientas, materias primas, etc.

Recursos Técnicos: son los sistemas que maneja la organización sus procedimientos, organigramas, normativas e instructivos.

Talento Humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación,



intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.³

2.1.1.1. BREVE HISTORIA

Las viejas definiciones como la Administración de RRHH ha variado en su forma de diseñar y establecer cada uno de los sub-sistemas que la conforman, prácticamente es el acercamiento de los perfiles de las personas a las descripciones de puesto de la organización.

La Administración de RRHH que se realiza a través de reglas y políticas operativas, ayuda con el cumplimiento de las metas organizacionales y favorece a la productividad de la empresa, pero no toma muy cuenta el impacto en el desarrollo del personal; es decir que la Administración de RRHH, debe satisfacer las necesidades de la empresa, sin descuidar la satisfacción de las necesidades y deseos de los colaboradores.

Las perspectivas no son excluyentes, son complementarias; por lo que se puede concluir que, la Administración de RRHH tradicional debe entender las necesidades y deseos de sus colaboradores; esto se obtiene: conociéndolos, para lo que es necesario, escucharlos lo que se consigue, generando un ambiente de confianza para desarrollar conjuntamente un

⁴ G.Elizabeth (2006).Introducción a la Administración de los Recursos Humanos. Recuperado de <http://www.monografias.com>



ambiente de libertad de expresión; y es un medio para descubrir y auto-descubrir, los verdaderos intereses, que mueven a los trabajadores, quienes se convertirán en la fuente principal de energía para el fortalecimiento de las competencias y el desarrollo de nuevas aptitudes, que permitirán acercarse más al cumplimiento de los objetivos personales.

La Gestión del Talento Humano tiene como fundamento el potencial de los colaboradores, para lo cual se necesita que el Administrador de Recursos Humanos, se convierta en un guía en el proceso de auto-conocimiento y auto-desarrollo para los trabajadores de la empresa, siendo su función estratégica y no operativa.

El Jefe de RRHH, deber ser el enlace entre las ambiciones y el futuro de los trabajadores; debe ser un buen comunicador, saber escuchar, entender el entorno, ser receptivo a los mensajes y comentarios de los trabajadores; tener la capacidad de ayudar a generar cambios en las actitudes, promover el desarrollo del talento humano, así cuando se hable de talento en la empresa, serán todos los recursos que producen efectividad, productividad y ganancias.⁴

La Gestión del Talento Humano busca en los candidatos las aptitudes y competencias que ya poseen, y a través de métodos y técnicas determinar y desarrollar nuevas competencias en las personas. Su fundamento está en la

⁴ Valda Juan C. (2012). Administración de recursos humanos versus gestión del talento humano. Recuperado de <http://www.jcvalda.wordpress.com>



visión, lo anterior es referencial y el presente se considera el punto de partida. Es decir si las organizaciones de hoy en día diseñan y desarrollan sistemas de gestión, para alcanzar la visión, deben contratar trabajadores bajo los nuevos sistemas de administración del talento Humano, bajo las premisas donde el talento y potencial del trabajador esté centrado en propósitos que puedan alinearse con la visión organizacional, dejando de lado la perspectiva donde el trato a la persona es como de un instrumento.⁵

2.1.2. Funciones e Importancia del Departamento de Talento Humano

2.1.2.1. Importancia de la Administración del Talento Humano

Muchos trabajadores por lo general se encuentran insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional de la empresa donde labora y teniendo en consideración los cambios que se presentan en los grupos de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

⁵ Herrera Haroldo. (2012). Administración de recursos humanos versus gestión del talento humano. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/administracion-recursos-humanos-versus-gestion-talento-humano.htm>



Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados tienen gran importancia, el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización.⁶

Por tanto, la importancia del Departamento de Talento Humano radica en atraer, retener, y fidelizar a los trabajadores de la empresa estableciendo políticas en las que la motivación, el compromiso recíproco y el desarrollo ocupen lugares centrales, Tanke (citada en Dittmer,2002) define la Administración del Talento Humano como la implementación de estrategias, planes y programas requeridos para atraer, motivar, desarrollar, recompensar y retener a los mejores candidatos para alcanzar las metas organizacionales y los objetivos operacionales.

2.1.2.2. Función del Departamento de Talento Humano

La Administración del Talento Humano debe ser considerada una función dependiente de un sistema, sus funciones varían de acuerdo al tipo de organización al que este pertenezca, al tiempo que, asesora a sus gerentes,

⁶ Vera, C. Gil, R. Sandoval, M. Riera, A. Jaramillo, K. Mora J. (2013). Elaboración de un modelo de gestión de talento humano para el Colegio Emigdio Esparza Moreno. Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador.



tiene la autoridad para administrar las operaciones de los departamentos. Por lo que su desarrollo está sometido a una serie de restricciones o condicionantes que provienen tanto del exterior de la empresa como de su interior.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- ✓ Ayudar y prestar servicios a la empresa, a sus directivos, jefes y trabajadores.
- ✓ Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- ✓ Valorar el desempeño del personal, liderazgo
- ✓ Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- ✓ Capacitar y desarrollar programas, en función de los conocimientos del personal.
- ✓ Ayudar psicológicamente a los trabajadores para mantener la unión entre éstos.
- ✓ Resolver los conflictos que puedan surgir entre los trabajadores.
- ✓ Informar a los empleados de las políticas y rendimientos.
- ✓ Supervisar la administración de los programas de prueba.
- ✓ Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.⁷

⁷ Pinales, Cabrera, Cabral & Martínez. (2008). Organización del Departamento de Recursos Humano. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com>



2.1.3. Departamento de Talento Humano y su Efectividad dentro de la Empresa.

Los especialistas en Talento Humano, hoy en día asumen un papel activo en la planeación estratégica y la toma de decisiones organizacionales. Lograr los objetivos de manera directa y utilizar con efectividad el talento humano son puntos fundamentales para el éxito de toda organización.

Para llevar a cabo su función, los departamentos de Talento Humano buscan cumplir objetivos múltiples que pueden ser dificultosos. Estos objetivos se pueden lograr a través de actividades del personal, enfocadas a defender, usar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz, convirtiendo al personal en la base para que la organización logre sus objetivos.

La dignidad y el respeto a las personas no debe dejarse de lado en el transcurso de alcanzar los objetivos de una organización, entonces, el gerente es el responsable de que el Talento Humano sea correctamente dirigido, ya que solo mediante una minuciosa atención a las necesidades humanas, las empresas pueden crecer y prosperar, los encargados del buen desempeño y bienestar de los trabajadores serán el supervisor inmediato y el departamento de talento humano.



2.1.4. Objetivos de la Gestión del Talento Humano

2.1.4.1. Objetivo General

Según Chiavenato (1993): El objetivo general de la gestión del Talento Humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades, lograr la eficiencia y la competitividad organizacional; en síntesis se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo.⁸

2.1.4.2. Objetivos Específicos

De este objetivo general se desprende varios objetivos específicos tales como:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.

⁸ Psicología y Empresa. (2011). Objetivos y actividades de la gestión del talento humano. Recuperado de <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talento-humano.html>



- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.⁹

2.1.5. Procesos de la Gestión de Talento Humano

Los procesos de la Gestión de Talento Humano son:

- **Admisión de personas:** Reclutamiento de personal, selección de personal.
- **Aplicación de personas:** Diseño de cargos, Evaluación del desempeño.
- **Compensación de personas:** Compensación y remuneración, beneficios y servicios.
- **Desarrollo de las personas:** Capacitación y desarrollo, programas de cambios, programas de comunicación.
- **Retención de personas:** Capacitación y desarrollo, programas de cambio, programas de comunicación.
- **Monitoreo de personas:** Sistemas de información gerencial, bases de datos.¹⁰

⁹ Psicología y Empresa. (2011). Objetivos y actividades de la gestión del talento humano. Recuperado de <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talento-humano.html>

¹⁰ Chiavenato I. (1993). Gestión del Talento Humano. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/georgevj/adm-personal-libro-adm-de-rrhh-chiavenato-cap1-al-17>



2.1.6. Características de la Administración de Talento Humano

La Administración del Talento Humano tiene como finalidad atraer, emplear y desarrollar el talento de las personas para cumplir los objetivos de la empresa y lograr la satisfacción del personal, moviliza la estructura organizacional e integra el esfuerzo humano coordinado para los propósitos de la organización.¹¹

La Administración del Talento Humano es una parte de la dirección organizacional, que emplea del mejor modo las competencias y los talentos individuales dentro de la organización.

Basa sus actividades en tres principios fundamentales:

- Las personas son seres humanos, dotados de personalidad propia, diferentes destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no simples recursos de la organización.
- Las personas son generadoras de los recursos organizacionales, son inteligentes, creativas, que aprenden y que dinamizan los recursos y crean valor para la organización, no son seres inertes, que requieren control.
- Las personas son socias de la organización; como socias invierten en la organización, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso,

¹¹ Enfoque Humanístico del Servicio de Policía: Policía de la República de Colombia. Recuperado de: www.policia.gov.com



tiempo, riesgos, etc. estando en condiciones de llevar a la organización hacia la excelencia y el éxito.¹²

2.1.7. Dificultades Básicas de la Administración de Talento Humano

El ambiente de operaciones del departamento de Talento Humano es lo que lo diferencia de otros departamentos dentro de una organización, ya que dirige personal, seres vivos complejos diversificados y variables.

El departamento, no siempre recibe el apoyo significativo de la alta dirección, existen restricciones que pueden clasificarse en dos tipos:

a) problemas que resaltan del Jefe del Departamento de Talento Humano por ejemplo sus condiciones políticas, el escaso compromiso de las autoridades respecto a la gestión humana y la poca asignación de recursos para adelantar acciones del área, aunque son situaciones externas del departamento son de importancia y el gerente de talento humano deberá ser asertivo para poder desarrollar competencias en los trabajadores.

¹² Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/nociones-gestion-talento-humano/nociones-gestion-talento-humano.pdf>



b) las falencias en la comunicación existentes en las entidades o los problemas de clima y cultura organizacional, que obligan al jefe del área a ser proactivo en actividades no rutinarias de administración.¹³

Las tareas y las personas son dos dimensiones que deben integrarse, para que el departamento cumpla con sus funciones, y es en esta integración donde se encuentran otras dificultades como son:

- El involucramiento de las personas.
- El ausentismo.
- Competencia Innecesaria
- La Inadecuada comunicación.
- Irresponsabilidades ante decisiones tomadas.

¹³ Calderón G. (2010) "Gerencia del Talento Humano en el Sector Público: Análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenis,". Recuperado de: <http://lingertec.blogspot.com/2010/05/gerencia-del-talento-humano-en-el.html>



2.1.8. Políticas de la Administración de Talento Humano

Dentro de una organización, las políticas son una orientación sobre la empresa para los trabajadores, y de mucha ayuda para los directivos, ya que estos tienen la certeza de cuál es su proceder en cuestiones problemáticas. En todas las organizaciones las políticas son diferentes, éstas se basarán según la filosofía y necesidades de cada empresa como tal, es decir, las políticas están influidas por la cultura organizacional.

2.1.8.1. Tipos de Políticas

- **De Reclutamiento:** Dónde reclutar al personal (dentro o fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutarlo.
- **De Aplicación:** Establecer los criterios por los cuales se seleccionará el personal que se necesite sus patrones de calidad en cuanto a aptitudes tanto físicas como intelectuales, así como la experiencia, capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el total de cargos que existan dentro de la organización.
- **De oportunidades futuras dentro de la Organización (Promoción):** Definir también los criterios de planeación, distribución y traslado interno del personal, para definir el plan de carreras de cada individuo lo que le



permitirá tener nuevas posibilidades futuras de crecer dentro de la empresa.

- **De Mantenimiento de Talento Humano:** Analizar la calidad del personal, mediante la evaluación del desempeño, determinando en qué forma se está realizando el trabajo y su real eficiencia y eficacia.
- **De Prácticas:** Sirven para detectar a jóvenes prometedores, que aún no han acabado sus estudios pero que por su desempeño se podrían quedar a laborar en la empresa.¹⁴

2.2. Las personas y las organizaciones

La relación entre las personas y la organización, no siempre es una relación de cooperación y mucho menos satisfactoria con frecuencia es una relación tensa y conflictiva. Esto debido a que las organizaciones reclutan y seleccionan personas con el objetivo de alcanzar los objetivos organizacionales mientras que las personas buscan cumplir sus objetivos, los cuales no siempre son compatibles, (Chiavenato, 2001).

Debe existir siempre una relación de intercambio, y el compromiso de esta integración entre los objetivos de la empresa y los individuales está en

¹⁴ Puchol L. (2007). Ed 7ma. Dirección y Gestión de Recursos Humanos, España: Díaz de Santos.



manos de la alta administración. Los individuos buscan la satisfacción de sus necesidades personales; salarios, tiempo de descanso, comodidad, actividades extra-laborales, etc. y las empresas también tienen sus necesidades capital, instalaciones, equipo, etc.¹⁵

2.2.1. La Motivación Humana

Hoy en día la motivación es un componente importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo y dominarlo, la motivación es vista como la presión que dirige a una persona, que logra que ésta elija y realice una acción, que provoca, mantiene y dirige la conducta del sujeto hacia una alternativa que se presenta en determinada situación.

La motivación, es afín con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo dirigido a alcanzar las metas y objetivos de la empresa, hace que las personas busquen realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado, “gente motivada rendirá mejor en sus puestos de trabajo, desempeñará su trabajo de forma más efectiva y se sentirá más segura para proyectos posteriores.”¹⁶

¹⁵ Recuperado de: <http://www.slideshare.net/leidy1224/politicas-de-la-gestion-de-talento-humano>

¹⁶ Universidad Politécnica de Madrid. (2013). La motivación en la empresa. Concepto de motivación. Evolución de las teorías de motivación. Dirección Participativa. Recuperado de: <http://www.personal.fi.upm.es>



El impulso más grande es la resistencia cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección, etc.).

Según Chiavenato, existen tres premisas que explica la naturaleza de la conducta humana son:

- **El comportamiento es causado:** existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- **El comportamiento es motivado:** Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- **El comportamiento está orientado hacia objetivos:** Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.¹⁷

Las empresas anhelan siempre producir más y productos de mejor calidad en un mundo competitivo y globalizado, debido a los estudios y a los cambios en el prototipo de los trabajadores en las empresas, en la actualidad se aprecian más a las personas desde un punto de vista de sus talentos,

¹⁷ Recuperado de:
<http://cursos.aiu.edu/psicologia%20organizacional/pdf/tema%202.pdf>



capacidades y debilidades, de tal manera que puedan enfocarse para el bien de la empresa y la mejora de las relaciones con sus compañeros de trabajo, por lo que las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se convierten en el factor más importante que ayuda a cumplir los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores.

Por tanto la motivación puede considerarse como una de las claves para el éxito de una empresa, influyendo en los trabajadores para conseguir los objetivos empresariales mediante la incidencia en el comportamiento de estos; mejorando la calidad de los servicios, aumentando la productividad y, en definitiva, incrementando la eficacia empresarial. En dicho contexto, la motivación del personal se convierte en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores. Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las empresas deben valorar la cooperación de sus miembros, determinando métodos que permitan disponer siempre de una fuerza de trabajo motivada para un desempeño eficiente y eficaz.¹⁸

2.2.1.1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Según (Maslow, 2001): “En seguida surgen otras (y superiores) necesidades y éstas dominan el organismo más que el hambre fisiológica. Cuando éstas a su vez están satisfechas, de nuevo surgen otras necesidades

¹⁸ Universidad Politécnica de Madrid. (2013). La motivación en la empresa. Concepto de motivación. Evolución de las teorías de motivación. Dirección Participativa. Recuperado de <http://www.personal.fi.upm.es>

(todavía más superiores) y así sucesivamente. Esto es lo que queremos decir cuando afirmamos que las necesidades humanas básicas están organizadas dentro de una jerarquía de relativa prepotencia o predominio.”(p.25)

Lo primero que podemos deducir es que la gratificación se vuelve muy importante, porque libera al organismo de la dominación de una necesidad relativamente más fisiológica, permitiendo por tanto que surjan otros fines más sociales. (Maslow, 1991), una persona está dominada por todas aquellas necesidades que no han sido satisfechas.

Según Maslow las necesidades que tienen las personas las ubico en una pirámide y son:



FIGURA N°5

FUENTE: Stanton, Etzel y Walker, Fundamentos de Marketing. (p.120)



- **Fisiológicas:** considera que la motivación para trabajar es conseguir lo más básico para sobrevivir (comida, techo, abrigo)
- **De seguridad:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, buscará una seguridad de seguir en el empleo.
- **Sociales:** Luego de haber satisfecho las anteriores, se buscará el afecto de los demás y la integración en el grupo.
- **Estima:** Luego se buscará el reconocimiento y aprecio de compañeros y jefes.
- **Autorrealización:** el empleado, al final, buscará la realización de sí mismo, el cumplimiento de sus sueños y la explotación de todo su potencial.¹⁹

La satisfacción de necesidades y la solución de problemas es un proceso continuo que nace en el ciclo de la motivación humana, así es como funciona la pirámide, secuencialmente, las nuevas necesidades aparecen cuando las anteriores han sido satisfechas.

Según Herzberg (1959): Hay dos grandes grupos de factores que intervienen en la motivación:

¹⁹ Maslow A. (Ed. 3ra.). (1991). *Motivación y Personalidad*, Madrid: Díaz de Santos.



Factores de higiene: Son las características que tiene un puesto de trabajo que hacen que a un empleado le generen la mínima satisfacción, como lo son el salario, las condiciones del trabajo, la seguridad en el mismo, los procedimientos de la empresa, la calidad de la supervisión técnica y la calidad de las relaciones interpersonales; esto debe cumplirse a lo mínimo para que el empleado responda a las exigencias que la empresa espera del empleado.

Factores motivadores: Incluyen el logro, el progreso, el reconocimiento del propio trabajo, el crecimiento personal.²⁰

2.2.2. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización y que los dirigen en la realización de los objetivos de la misma. (Franco, 2010).

Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una planta o departamento. Cada empresa tiene su propia historia, sistemas de comunicación, normas y procedimientos, declaraciones de

²⁰ Universidad Politécnica de Madrid. (2013). La motivación en la empresa. Concepto de motivación. Evolución de las teorías de motivación. Dirección Participativa. Recuperado de <http://www.personal.fi.upm.es>



filosofía, que en su totalidad, constituyen su cultura. Esta concepción de cultura organizacional es un tanto intangible, pero siempre está presente.²¹

Valda 2011: Todas las organizaciones, son siempre singulares, cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos, que en su totalidad, constituyen su cultura. Algunas presentan un ambiente de mucho dinamismo, otras un entorno de tranquilidad, algunas son afables y amistosas, otras dan la impresión de ser frías y asépticas.

Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y el público, la cultura se perpetúa, porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias, de la misma manera en que los empleados escogen la cultura organizacional que prefieren como ambiente de trabajo.

Rara vez los empleados hablarán explícitamente sobre la cultura en la que trabajan, las culturas que en las empresas se producen generalmente son producto de los comportamientos de los ejecutivos de alto nivel, quienes ejercen una gran influencia sobre sus subordinados.²²

²¹ Davis & Newstrom. (2014). Cultura Organizacional. Concepto. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com>

²² Valda J. 2011. *Cultura Organizacional*. Recuperado de: <http://jcvalda.wordpress.com>



La cultura organizacional presenta varios estratos con diferentes niveles de profundidad. Para conocer la cultura de una organización es necesario conocer todos estos niveles:

1. Primer estrato: Aspectos más visibles de la cultura de la organización, como las instalaciones, muebles y cosas que pueden modificarse sin problemas.
2. Segundo estrato: Patrones de comportamiento dentro de la organización.
3. Tercer estrato: Valores y creencias de la organización
4. Cuarto estrato: Prejuicios básicos que existen en la organización.²³

Se puede decir que en la industria existen culturas que pueden llamarse “fuertes” en caso de ejercer una gran influencia en los trabajadores o “débiles” si es al contrario.

2.2.3. Liderazgo

En un mundo cambiante de hombres globalizados, se estudian las implicaciones que tienen en el mundo económico y consecuentemente el aspecto social. Las implicaciones que se han producido en los últimos años ha logrado que los empresarios se preocupen por el perfeccionamiento, pues

²³ Granados, Pérez, Polo, Robles, Chipana & Bejarano. 2010. Conducta Organizacional. Recuperado de: <http://www.monografias.com>



debido a la competencia que existe es necesario crear, buscar y perfeccionar modelos de gestión de talento humano, desarrollar métodos y procedimientos que permitan llegar a tener un desempeño organizacional muy alto, utilizando tecnologías, procesos y funciones sin omitir el subsistema social, el hombre y sus interrelaciones.

El liderazgo es una herramienta de dirección que influye en las actividades empresariales y su desarrollo, es una función de las agrupaciones sociales cualquiera que sea su naturaleza, atrae a empresarios, a los investigadores, directivos, incluso a trabajadores porque surge cuando una persona conduce y estimula a los demás para lograr un desempeño mayor, líderes se encuentran en diversos lugares incluso en la familia, en niños, en una pareja, entre amigos, en los negocios, en los gobiernos, en todo tipo de organizaciones. Es el factor más importante y determinante en el éxito de un grupo.

El directivo de la organización, es un punto primordial en el desarrollo de la actividad empresarial, por tanto la dirección en las distintas áreas del círculo social no puede ser un proceso espontáneo, al contrario exige de la capacitación de las personas encargadas de planear, organizar, ejecutar y controlar las tareas que se realizan en una organización con el propósito de alcanzar los objetivos planteados. De la administración oportuna de las



actividades, las personas y la tecnología, dependen los resultados que se obtengan.²⁴

2.2.3.1. Definiciones de Liderazgo:

- Chiavenato, (1993): “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.”
- J. Bower, (1995) “El liderazgo es el proceso encaminado a lograr los objetivos de la organización mediante el estímulo y ayuda a sus miembros. La aplicación del liderazgo transforma el ideal en realidad.”
- Abuerbach y S. Dolan (1997) plantean que el liderazgo “es un proceso de influencia social en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo por lograr los objetivos de la organización.”
- Más tarde A. Abuerbach y S. Dolan (1997) sostienen que es “el proceso por el cual los líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir

²⁴ Zayas Agüero pedro Manuel & Cabrera Ferreiro Niurka 27/09/2011. *Métodos, técnicas herramientas para el estudio y selección del líder*. Recuperado de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/metodos_tecnicas.html



ciertos objetivos que encarnan los valores, motivaciones, necesidades y expectativas de las dos partes implicadas, líderes y seguidores” ²⁵

La importancia del liderazgo se presenta en las coincidencias entre autores de diferentes épocas, entonces podríamos tener una definición de liderazgo, diciendo que es la influencia interpersonal que se realiza a través de la comunicación para estimular o motivar a los integrantes de un grupo o una organización a realizar tareas a ayudar a su dirigente a cumplir metas, expectativas u objetivos.

2.3. Clima Laboral

El clima representa la personalidad de una organización y podría definirse como la percepción que los trabajadores se forman de la organización, es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los mismos tienen dentro de la empresa.

El clima laboral, es la percepción de los trabajadores con respecto al ambiente laboral por tanto la organización debe ser un lugar donde se reúnen personas para aumentar o disminuir la productividad de la misma, para esto deben estar satisfechas y motivadas, por lo que es necesario tener en cuenta

²⁵ Zayas Agüero pedro Manuel &Cabrera Ferreiro Niurka (2011). Liderazgo Empresarial. Recuperado de:
<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/Archivos/Articulo/Liderazgo%20empresarial.pdf>



las relaciones informales, la existencia/inexistencia del reconocimiento por el trabajo realizado, la sensación de pertenencia a la organización, además de la relación con respecto a normativa organizacional.²⁶

2.3.1. Importancia del Clima Laboral

En los últimos años, se ha encontrado que el clima organizacional ejerce fuertes presiones sobre el desempeño de las personas en relación a los resultados, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo. (Carr, Schmidt, Ford & DeShon, 2003). Es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas, que incide directamente en el desempeño de la organización.

Muchas veces los empleados de una organización se desarrollan en un ambiente organizacional hostil, por lo que el realizar un estudio de clima organizacional es trascendental ya que permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante y negativa en el ambiente laboral, incluyendo el bienestar psicológico, reclamos sobre las compensaciones, ausentismo, rotación, acoso y violencia, comportamientos seguros, y resultados en el desempeño financiero de la empresa.

²⁶ Rodríguez Mansilla Darío, 03/04/2014. "Hacia la organización Flexible". Recuperado de:
http://www.gestionahr.cl/biblioteca/Hacia_la_organizacion_flexible.pdf



El ambiente laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambios dentro de la organización.

Alves (2000): dice que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.

El clima organizacional está altamente combinado con la motivación o desmotivación de los empleados. Chiavenato, explica el clima organizacional a partir del modelo motivacional de Maslow que depende del grado de motivación de los empleados. Afirma que la imposibilidad del individuo del satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y auto-realización hace que se desmotiva, y por consiguiente afecte el clima laboral.²⁷

En lugares de trabajo con desconformidad, baja motivación, frustración en algún trabajador, apatía, desinterés, incluso agresividad, el clima organizacional es malo mientras que en lugares donde ocurre lo contrario la motivación es alta, las relaciones interpersonales son satisfactorias, existe

²⁷ Chiavenato I. (1993). Ed 5ta. Administración de Recursos Humanos, México: Mc Graw-Hill



interés, cooperación, el compromiso con la empresa, el clima organizacional es óptimo.²⁸

2.3.1.1 Características del Clima Organizacional

La teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional:

1. **Estructura:** Percepción que tiene los trabajadores de una organización acerca de las normas, reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. **Responsabilidad:** Sentimiento del trabajador acerca de su autonomía al momento de realizar su trabajo y en la toma de decisiones.
3. **Recompensa:** Es la percepción que tiene un empleando en cuanto a la recompensa recibida por el logro obtenido en el trabajo asignado.
4. **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
5. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los órganos de la empresa acerca del ambiente de trabajo, es decir el cumplimiento de las buenas relaciones sociales tanto con los jefes como con los subordinados.

²⁸ Cotton Peter. (2014). Desarrollando un clima organizacional óptimo. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com>



6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los trabajadores de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
7. **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos:** Es el grado de aceptación entre empleados y superiores en cuanto las opiniones e ideas y de la misma forma solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, es decir el arraigo que el empleado tiene con respecto a la organización donde se desempeña.²⁹

Aspectos del Clima Laboral que se pueden evaluar:

1. **Independencia:** Mide el grado de autonomía que tienen las personas en la ejecución de sus tareas habituales, la independencia personal favorece al buen clima ya que el empleado se sentirá libre de crear y transmitir sus ideas.
2. **Condiciones Físicas:** Aquí se contemplan las características medioambientales que se desarrollan en el trabajo: iluminación, sonido,

²⁹ Gan F, Gaspar B., "Manual de Recursos Humanos ". 1ra Ed. Editorial UOC. 2007. Barcelona, España. Cap. 5 pág. 195.



distribución de espacios, los utensilios, etc., ya que existiendo un buen funcionamiento es estos aspectos mejorara la productividad del empleado.

3. **Liderazgo:** Es las destrezas de los líderes para desenvolverse con sus trabajadores, genera un clima de trabajo positivo, que sea coherente con los objetivos de la empresa y fomenta el éxito.
4. **Relaciones:** Es la capacidad de los líderes para relacionarse con sus subordinados, es el grado de madurez, el respeto y la manera de comunicarse unos con otros, todo esto ayuda a las relaciones humanas en una empresa.
5. **Implicación:** Es el grado de compromiso de los empleados hacia la organización, si realizan sus actividades con eficiencia.
6. **Organización:** Se determina si existen métodos operativos establecidos para la organización del trabajo.
7. **Reconocimiento:** Determinar si la empresa tiene un sistema de reconocimientos del trabajo bien establecido.
8. **Remuneración:** Análisis de las políticas salariales sobre los parámetros de eficiencia y de resultados que sean medible.³⁰

2.3.2. Estudio de Clima Laboral

Al evaluar el Clima Organizacional se conoce la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, así

³⁰ Gan F, Gasper B., "Manual de Recursos Humanos ". 1ra Ed. Editorial UOC. 2007. Barcelona, España. Cap. 5 pág. 195.



como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.³¹

La realización de estudios sobre Clima Laboral se ha transformado en una base para alcanzar resultados óptimos en las empresas, porque permite ubicar cuales son los aspectos críticos que afectan al personal, ya que un empleado que se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la elaboración de su trabajo.

2.3.2.1. Objetivo del Estudio de Clima Laboral

El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano, por lo que es un proceso sumamente importante y complejo que está bajo la influencia del entorno y de los factores humanos.³²

³¹ Porret M., *“Recursos Humanos Dirigir y gestionar personas en las organizaciones”*. 1ª Ed. Editorial ESIC. 2008. Madrid, España.

³² Ministerio de Salud. (2009). *Metodología para el Estudio del Clima Organizacional*. Recuperado de http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodologia_clima.pdf



2.3.2.2. Técnica para el diagnóstico de Clima Laboral (Encuesta).

La encuesta de Clima Laboral permitirá medir el nivel de satisfacción del personal en general, la metodología que se usará es de Litwing y Stringer, es decir se elaborará una encuesta conformada por 30 preguntas (**Anexo 6**) basadas en dimensiones como son estructura organizacional, responsabilidad de los trabajadores, remuneración, motivación, satisfacción de pertenecer a la empresa, compromiso con la misma, seguridad, ergonomía y factores físicos.

Al inicio se hará una introducción sobre el documento que se va a ejecutar y la manera de cómo se calificará. En la primera parte las personas brindan información sobre su vinculación, antigüedad, edad, y género. Se explica que la encuesta es anónima.

PUNTUACION DE RESPUESTAS		
SI	A VECES	NO
5	3	1

TABLA N°2: Puntuación de Respuestas



2.3.3. Satisfacción Laboral y Calidad de Vida Laboral

La satisfacción de las personas en el trabajo es una de las variables relacionadas con el comportamiento organizacional y la calidad de vida, lo que tiene una relación directa con el clima laboral en el que se desempeña.

Taylor (1911) asumió que la satisfacción en el trabajo estaba totalmente relacionada con el salario recibido, es decir con las recompensas.

Mayo (1945) aseguró que la interacción del individuo con el grupo era el determinante más importante de la satisfacción en el trabajo y la situó por encima de otros factores que también influían en la satisfacción, como la seguridad, estima, afiliación, interés intrínseco por el trabajo, logros, etc. Desde la perspectiva psicológica.

De aquí que el concepto de Satisfacción en el trabajo podría estar implicado en tres disciplinas científicas:

- Psicología: El enfoque adoptado en la psicología hasta ahora ha tratado de explicar la razón de tener distintos niveles de satisfacción entre los trabajadores que realizan el mismo trabajo, la cuestión central que se perciben y lo que los empleados piensan sobre su trabajo.
- Recursos Humanos: El núcleo de su enfoque es la cuestión de lo que se puede ofrecer a los empleados en términos de remuneración y otros



servicios para hacerlos más felices y más satisfechos ya que los trabajadores satisfechos alcanzan mayores tasas de productividad en las organizaciones porque se asume que los trabajadores satisfechos son más productivos.

- La Economía. El marco de los recursos en el caso de la economía, la contribución se basa en la evaluación de los factores del trabajo que componen esta noción de satisfacción.

En conclusión no es la remuneración, ni los beneficios, ni los estímulos, ni el carisma del líder corporativo, sino la relación interpersonal que el supervisor o jefe inmediato establece con el personal operativo, lo que genera satisfacción laboral en los empleados.

2.3.4. Calidad de Vida Laboral

Según Chiavenato: La calidad de vida laboral se representa en el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella, comprende diversos factores como, satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas



en el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico de trabajo, libertad de decidir, posibilidad de participar.³³

La calidad de vida en el trabajo está ligada a las cualidades personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptación a los cambios, creatividad, voluntad de innovar, etc.

En otro contexto Guízar define la calidad de vida laboral como el carácter positivo o negativo de un ambiente laboral cuya finalidad básica es crear un ambiente excelente y cómodo para los empleados y que de esta manera contribuya de manera eficiente a la salud económica de la organización.

Según Robbins, Stephen P.: Calidad de vida laboral se refiere al proceso por el que la organización responde a las necesidades de los empleados, estableciendo mecanismos que les permiten participar por completo en las decisiones que diseñan su vida en el trabajo.

El clima laboral entonces está relacionado con las conductas de las personas, con su forma de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno, por tanto es el medio ambiente humano y

³³ Chiavenato I. (2001). "Gestión del Talento Humano". 3ra Ed. McGrawHill, Bogotá.



físico, es el conjunto cualidades, atributos o propiedades que son constantes en un ambiente de trabajo concreto.

La importancia está en que el proceder de un empleado no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino, depende de las percepciones que tenga de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada uno tenga con la empresa. De ahí que la Calidad de Vida en el Trabajo refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Se puede concluir, que el ambiente laboral en el cual se desempeñan los empleados, constituye un elemento fundamental en el que se espera exista una relación más participativa entre los trabajadores y la organización, así como también, una comunicación más estrecha para asegurar el éxito de los diferentes grupos de trabajo. Estas condiciones ayudan a generar una auténtica Calidad de Vida en el Trabajo, que alcanza su mayor satisfacción cuando la vida de los empleados logra impregnarse de valores que les permiten disfrutar las relaciones que tienen con otros empleados de la organización y con el sistema de trabajo global.

2.3.5. Reciprocidad entre Individuos y Organización

La interrelación psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: la organización realiza cosas por y para el trabajador,



y en respuesta el empleado responde con un buen desempeño. Algunos psicólogos se refieren a una norma de reciprocidad en tanto que algunos lo denominan contrato psicológico. Todo contrato presenta dos partes:

- **Contrato formal o escrito:** acuerdo relacionado con el cargo que va a desempeñarse, el contenido del trabajo, horario, salario, etc.
- **Contrato psicológico:** expectativa que el individuo y la organización esperan cumplir y alcanzar con la nueva relación.

El contrato psicológico actúa para ambas partes, es el mutuo intercambio o reciprocidad entre el individuo y la organización, son las expectativas percibidas por el individuo y la organización sobre su relación y sus mutuos intercambios, representa unos compromisos invisibles para aquéllos que forman parte de las relaciones de empleo, comprende el proceso de influencia para reconciliar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los de los empleados, y llegar a un acuerdo basado en la confianza sobre la otra parte.³⁴

En este sentido, la organización espera que el trabajador despliegue todos sus esfuerzos y se realice en su trabajo en favor de la organización, mientras que el individuo espera no sólo una remuneración, sino también un trato justo y correcto por parte de la organización. Si la empresa no responde a

³⁴ Ordoñez, M. (2011). Propuesta para la creación de un departamento de Gestión de Talento Humano en el Consorcio Ecuatoriano para el desarrollo del Internet Avanzado CEDIA. Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador.



las esperanzas del trabajador es probable que éste rescinda su compromiso de lealtad o adopte una actitud de alejamiento y apatía hacia la empresa limitándose sólo a cumplir las funciones inherentes a su puesto y en su estricto horario de trabajo (Huse y Bowdith, 1988).³⁵

2.4. Manual de Inducción

2.4.1. Introducción a la Inducción

La inducción del nuevo empleado es un proceso que inicia con su contratación, para poder desempeñarse bien en su nuevo puesto de trabajo, necesita información que le ayude a entender los patrones de conducta de sus compañeros de trabajo y de la labor que va a desarrollar. Por lo tanto es importante incorporar en la inducción un espacio en donde se propicie la adaptación al clima laboral.

Inducción a la organización: se refiere al conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, mercado y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente; programas de salud laboral, calidad; cultura, misión , valores, etc.

Inducción al puesto de trabajo: Tiene por objeto desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición.

³⁵ Recuperado de: www.uhu.es/aeurla/revista/art6.doc



Es importante describir las tareas, explicar al ingresante que se espera de él en términos de resultados y comportamientos.

Los métodos más utilizados para la inducción son:

- Una carpeta
- Un curso
- Un CD

2.4.2. Objetivos de la Inducción

- ✓ Proporcionar al nuevo empleado la información necesaria a fin de que pueda trabajar con eficiencia en la organización y superar lo que significa la presión de enfrentarse a un nuevo trabajo y adaptarse a un nuevo ambiente.
- ✓ Facilitar el ajuste del nuevo empleado a la organización
- ✓ Proporcionar información respecto a las tareas las expectativas en el desempeño.
- ✓ Reforzar una impresión favorable ³⁶

2.4.3. Seguimiento de la Inducción

El proceso de inducción implica que el nuevo colaborador reciba un adecuado entrenamiento para el cumplimiento de tareas y responsabilidades a él asignadas, en caso de que su trabajo se realice con algún tipo de útiles o

³⁶ Mendoza, E. (2013). Elaboración De Un Manual De Inducción Para El Personal De La Editorial Don Bosco. Universidad de Politécnica, Cuenca, Ecuador.



herramientas tecnológicas o no, deberá preverse y darse el tiempo necesario para que el recién ingresado consiga manejarlas con destreza.

Durante todo el proceso tanto de la Inducción General y/o Específica el empleado debe percibir la presencia del factor psico-afectivo, puesto de manifiesto en el trato del inductor y el desarrollo de las actividades, permitirá la asimilación de las actitudes y comportamientos requeridos por la organización. El grupo de inducción transcurrido el mes se reunirá y evaluará la adaptación del personal recién ingresado, y así verificar también si el programa de inducción es efectivo o necesita algún tipo de ajuste.

2.4.4. Puntos que debe incluir un programa de Inducción

Este proceso de adaptación y ambientación debe realizarse mediante una programación sistemática, llevada a cabo por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un colega con ciertas características particulares, a través del denominado programa de Integración o programa de inducción.

Este programa de integración contiene:

1. La bienvenida
2. Firma del contrato
3. Información sobre la empresa
 - a. Visión y misión



- b. Organigrama
- c. Aspectos geográficos
- d. Breve historia
- e. El producto o servicio.

4. Políticas de la empresa

- a. Normas y reglamentos internos.
- b. Condiciones de trabajo

5. Presentaciones

- a. Con el supervisor
- b. Con los subordinados

6. Ubicación del empleado en su puesto de trabajo

- a. Objetivo del puesto
- b. Labores del empleado.
- c. Otros puestos con los que tiene relación
- d. Como espera la empresa que se desempeñe en su trabajo.³⁷

2.4.4.1. La Bienvenida

Esta tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos servidores, dándoles un mensaje de bienvenida afectuoso y cálido, de acogida, de respeto

³⁷ Ordoñez, M. (2011). Propuesta para la creación de un departamento de Gestión de Talento Humano en el Consorcio Ecuatoriano para el desarrollo del Internet Avanzado CEDIA. Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador.



y deseo de aportar a su proceso de integración a la cultura organizacional, inicia el momento en que el aspirante deja su solicitud de empleo en la empresa, es muy importante ya que se convierte en el primer contacto con la organización convirtiéndose en un factor motivador interno que induce a los servidores a trabajar mejor, con más ánimos y empeño en las funciones para las que fue vinculado.

2.4.4.2. Firma del Contrato

Una vez decidida la contratación del candidato, se elabora y firma el contrato de trabajo, El contrato debe estar firmado por las dos partes, especificando lugar y fecha de celebración, naturaleza del contrato, datos de identificación y domicilio del empleado y el empleador; lugar donde se vaya a prestar el servicio, la remuneración, forma y periodos de pago y cláusulas que impongan en el acuerdo. Con los documentos entregados con anterioridad por el candidato, se procede a la afiliación al sistema de seguridad social.

2.4.4.3. Información sobre la empresa

Al ingreso del nuevo empleado, para su familiarización se le dará a conocer parte de la historia de la empresa, servicios o productos que presta, estructura organizacional, visión y misión, valores y objetivos así como también la ubicación de la empresa, se dará mayor importancia a la información que se le provea de su puesto de trabajo y en que parte del proceso se encuentra.



2.4.4.4. Políticas generales de la Organización

En esta sección se indica el horario, registro de asistencia, descansos, equipos de seguridad, riesgos de trabajo y cualquier otra información considerada de importancia para el nuevo trabajador. Causas de suspensión y terminación de las relaciones laborales, se dará a conocer normas y reglamentos internos, condiciones de trabajo y normas de comportamiento interno, el propósito central es ayudar al personal recién contratado a vivir su proceso de socialización y de integración a la cultura organizacional.

2.4.4.5. Presentaciones

El primer responsable del éxito en la inducción de un nuevo empleado es el jefe inmediato (Supervisor), quien deberá actuar no solo como jefe sino como primer capacitador del nuevo empleado en el puesto de trabajo, para lo cual deberá presentarlo en todas las áreas con las que el nuevo empleado deberá tener contacto, y con sus compañeros de trabajo ya que de esta presentación dependerá la relación futura y además servirá para evitar confusiones en responsabilidades y tareas.

2.4.4.6. Ubicación del empleado en su puesto de trabajo

Se debe brindar toda la información específica de la actividad a realizar dentro de la institución, el objetivo de su puesto de trabajo, explicar cuáles serán sus labores, profundizando en todo aspecto relevante del cargo, se



comunicará como se ejecutará la evaluación de su desempeño. A través de este proceso se busca facilitar la adaptación del servidor en el funcionamiento diario de la dependencia y las responsabilidades de su puesto de trabajo, las mismas que son necesarias para lograr un adecuado desempeño laboral.

2.5. Manual de Funciones

2.5.1 Definiciones y Objetivos

Según (Chiavenato, 1994), Manual, “es un compendio, es decir, una colección de textos catalogados y fácilmente localizables. En administración, manual es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, entre otros”.

Martha Alles: “El manual específico de funciones y de competencias es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad y los requerimientos exigidos para el desempeño de estos. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una entidad y organismo”.

Entonces podríamos decir que el manual de funciones es un instrumento eficaz que determina y delimita los campos de actuación de cada área de



trabajo, así como de cada puesto de trabajo, sin restringir las capacidades intelectuales, la autonomía mental o profesional de los operarios o trabajadores, el manual de funciones es una guía en la que debe establecerse responsabilidades, obligaciones, requisitos y perfiles, ayuda en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Los manuales deben ser evaluados anualmente por el supervisor de las áreas, para que este se actualice o modifique.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.³⁸

2.5.1.1 Objetivos

- ✓ Constituir un compendio de informaciones clasificadas y catalogada de forma sistematizada, respecto de todas las prácticas administrativas de la empresa.
- ✓ Eliminar dudas, son de utilidad para las personas que desconocen los detalles de las prácticas administrativas o que tiene dudas sobre ellas.
- ✓ Constituir un instrumento de consulta permanente y obligatoria para quien desconoce las prácticas administrativas.

³⁸ Ordoñez, M. (2011). Propuesta para la creación de un departamento de Gestión de Talento Humano en el Consorcio Ecuatoriano para el desarrollo del Internet Avanzado CEDIA. Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador.



- ✓ Proporcionar condiciones de buen funcionamiento para la empresa a través de información lista y disponible para las personas que trabajan en ella. ³⁹

2.5.2. Puntos que debe contener un manual de funciones

1.- Presentación e identificación

- Introducción:
 - Detalles del autor, nombre de la empresa, razón social y logotipo.
 - Describe los puntos que sustenta al manual así como la descripción de la empresa.
 - Reseña histórica breve del Organismo Social y su relación con el entorno
 - Características legales (tipo de organización, estructura legal y jurídica, nombre del (los) propietarios, etc.
- Visión: Enunciado de la empresa.
- Misión: Enunciado de la empresa
- Objetivos: Las metas que persigue la elaboración del manual.
- Organigrama: Representación gráfica de la estructura organizacional.
- Políticas y valores corporativos Enunciado de la empresa.

2.- Estructura del Manual

- Identificación del cargo
 - Cargo
 - Área
 - Jefe inmediato superior
 - Descripción del cargo: Breve y concisa
 - Propósito: La justificación de la existencia del cargo
-



- Descripción de funciones: Específicas o diarias y con qué áreas mantener relación.
- Requisitos para el cargo: Especificar nivel de formación, cualidades, características, aptitudes propias que son requeridas para el cargo.
- Experiencia: Información que permite conocer las cualidades que ha adquirido a lo largo de su vida y que son necesarias para un buen desempeño en el cargo.
- Responsabilidades: Respecto a información, materiales o equipos, en caso de tomar decisiones informar en manera oral o escrita la argumentación para dicha decisión.
- Condiciones de Trabajo: Comunicar las condiciones físicas en la que se va desempeñar y además cita los riesgos laborales que el cargo incluye.

3.- Pie de Página:

Incluye firmas de quien elabora el manual, quien revisa y aprueba.

Se presenta el Formato del Manual de Funciones en el Anexo 7.

Se presenta el Formulario Para La Descripción De Puestos en el Anexo 8.



CAPITULO III

**PROPUESTA PARA LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE GESTION
DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA
LTDA.**



3.1. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

Al inicio de esta propuesta analizaremos el estado actual de la empresa tomando en cuenta que en la actualidad la Administración del Talento Humano dentro de una organización es un punto de vital importancia para el correcto funcionamiento y progreso de la misma ya que se encargará de desarrollar habilidades y aptitudes en los individuos desde el momento en que comienzan a formar parte de la empresa, para que sean más productivos al momento de desarrollar su trabajo, además de resaltar la importancia que cada persona tiene dentro de la empresa para que la misma logre cumplir sus metas y objetivos.

En la empresa Productos Betoven CIA. LTDA., la cual no posee un Departamento de Talento Humano, hoy en día se ve enfrentada a situaciones de ausentismo, rotación de personal, falta de delegación de funciones y/o funciones compartidas lo cual se ve reflejado en la ineficiencia y falta de efectividad de la misma, lo que impide un mayor crecimiento de la empresa.

Esto se puede atribuir al hecho de que no existe una buena estructura organizacional en la empresa, además que no hay una inducción adecuada para el nuevo personal, las funciones de cada individuo no están determinadas, las políticas y reglamentos internos de la empresa no han sido difundidos entre todo el personal, y a la falta de equidad que es percibida por



los empleados, aspectos que han causado que el nivel de desempeño de los empleados se vea afectado.

A través de lluvias de ideas y entrevistas con los empleados en distintas circunstancias se ha podido observar que el clima laboral en el que se desenvuelven no es el esperado por ellos, por lo que se desarrollará una encuesta cuyos enfoques a evaluar serán: la estructura organizacional, la motivación del personal, capacitación a los trabajadores, el compromiso que estos tienen con la empresa, la satisfacción con la que trabajan y cumplen sus labores, remuneración, aspectos ergonómicos, físicos, sociales de seguridad y salud para los trabajadores.

Dicha encuesta constará de tres valores principales siendo el más alto la calificación de “cinco” y el más bajo de “uno”, se colocan de esta manera ya que los trabajadores de una u otra manera conocen algo por lo que no se puede calificar como cero.

Aspectos en los que al no contar con un Jefe de Talento Humano capacitado, se vuelve difícil mejorar, y permitir a los empleados contar con un ambiente de trabajo propicio en el que se sientan cómodos y satisfechos, y de esta manera alcanzan un máximo desempeño laboral.



3.2. CLIMA LABORAL

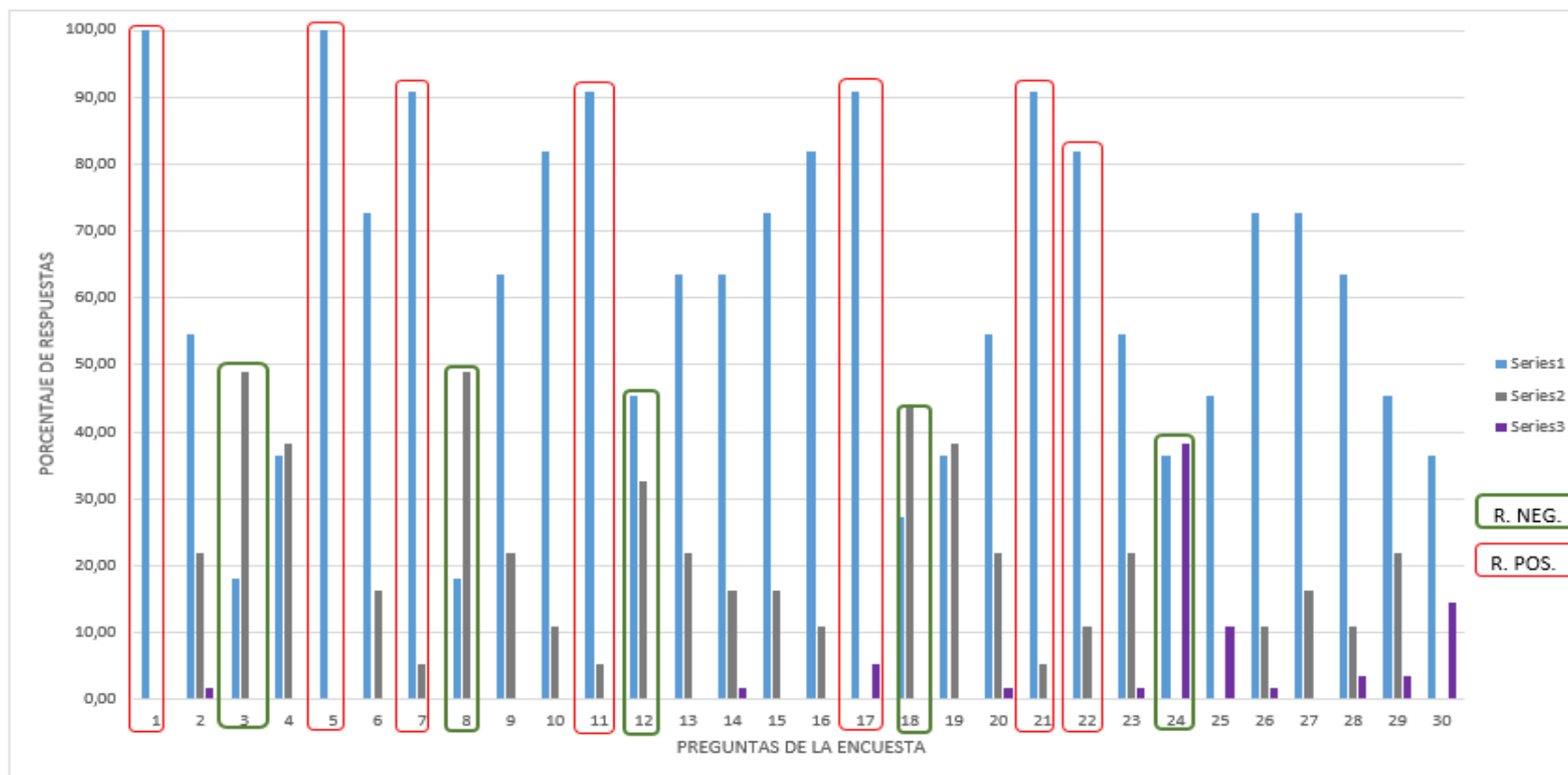
3.2.1. ANALISIS DE LA ENCUESTA APLICADA EN LA EMPRESA

Para la evaluación del clima laboral en la empresa se utilizará un cuestionario que enfoca temas de motivación, desempeño de los trabajadores, identificación de responsabilidades, compromiso para con la empresa, salud, higiene y riesgos laborales, gestión del talento humano como es la capacitación, liderazgo, comunicación, confianza en los directivos, satisfacción laboral, productividad y autonomía, características de la empresa que influyen en la percepción de los empleados sobre el clima laboral.

Toda la información recopilada en la aplicación de la entrevista servirá para crear nuevas normas, reglas y diseñar métodos que viabilicen la resolución de conflictos y cumplimiento de objetivos.

GRAFICO N°7. Respuestas a la Encuesta Aplicada a los empleados de la empresa PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA.

Cue
nca,
201
4.



Fuente: Mónica Criollo B.



De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada se puede concluir que el 60,36% de las respuestas fueron positivas (Preguntas 1,5,7,11,16,17, 21, 22, 26, 27, 28), el 31.13% de corresponden al criterio de “a veces” (Preguntas: 2, 3, 4, 8,12, 13, 18,19, 20 ,23, 27, 29), finalmente, el 8,47% resultaron ser negativas (Preguntas: 17, 24, 25, 30).

En cuanto a respuestas afirmativas en general los empleados se encuentran satisfechos con el trato, y la motivación que tienen, mantiene el sentimiento de importancia y pertenencia a la empresa en un alto nivel.

Esto nos permite afirmar que, de acuerdo, a la opinión de los trabajadores, el clima laboral de la empresa es apropiado para desempeñar sus labores, aunque en el aspecto de disposición oportuna y suficiente de los implementos y materiales para el cumplimiento de la producción, el 73% (PREG. #8) coincide en que no existe eficiencia continua en la entrega a tiempo de los insumos de trabajo.

En la pregunta #3 del cuestionario de clima laboral, los resultados obtenidos demuestran que el 82% de los empleados indica que su nivel de satisfacción es “Medio”, con lo que se interpreta que su desempeño laboral, es importante por el ingreso económico que este representa para sus hogares y no existe el compromiso con la misión y política de la empresa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Es importante mencionar que, en la pregunta referente a la carga equitativa de trabajo en el grupo, el 73% de empleados percibe que la misma “A veces” es equitativa, lo que demuestra la falta de planificación y distribución de tareas entre los empleados.

En general las respuestas que un conocimiento medio o desconocimiento son referentes a niveles de jerarquía y comunicación así como del reglamento de seguridad y salud.



3.3. Propuesta de Estructura Organizativa

En la actualidad las empresas que presentan crecimiento continuo en el mercado en el que se desenvuelven deben estar atentas a todas las necesidades que presentan tanto en la producción como también en recursos con los que cuentan, el recurso más importante de toda empresa es de Talento Humano el cual debe estar conformado por personal calificado para todas las funciones que tengan que desempeñar.

Como parte de esta organización existen elementos fundamentales como son la selección y contratación de personal, mismo que si no se cuenta con profesionales dotados de experiencia es difícil que resulte un proceso eficaz, con los inconvenientes posteriores.

La propuesta de la creación del departamento de Talento Humano es para viabilizar una mejor organización en todas las áreas, tanto administrativas como las de producción, con la finalidad de conseguir los logros deseados de la empresa, sin perder de vista el respeto y consideración a cada uno de los trabajadores. Otro de los objetivos de la propuesta es direccionar el trabajo específico del departamento de Talento Humano en los diferentes cargos dentro de la organización empresarial, además posibilitar la rápida integración del nuevo personal a través del Manual de Inducción.



La elaboración del manual de funciones se elaborará utilizando el formato que está dentro de las normas de la empresa, la realización de la encuesta de clima laboral permitirá conocer el nivel de motivación, pertenencia, compromiso y satisfacción de los empleados, lo que permitirá establecer nuevas directrices en las áreas que necesiten ser reforzadas, para mejorar las relaciones dentro del contexto laboral y conseguir mayor producción de mejor calidad.

La descripción y análisis de los puestos se realizará mediante la observación directa y entrevistas con los trabajadores.

3.3.1. Misión y Visión Organizacional

Misión:

“Somos una empresa productora y comercializadora de artículos de calidad para mascotas, con servicios que nos diferencian en el mercado. Que cada producto fabricado sea el resultado del máximo esfuerzo de nuestra labor y esto pueda ser identificado por nuestros clientes y sus mejores amigos las mascotas.”

Visión:

“No somos los primeros, pero trabajamos arduamente para serlo.”⁴⁰

⁴⁰ Archivo de la empresa; Departamento administrativo; Productos Betoven Cía. Ltda.

3.3.2. ORGANIGRAMA PROPUESTO

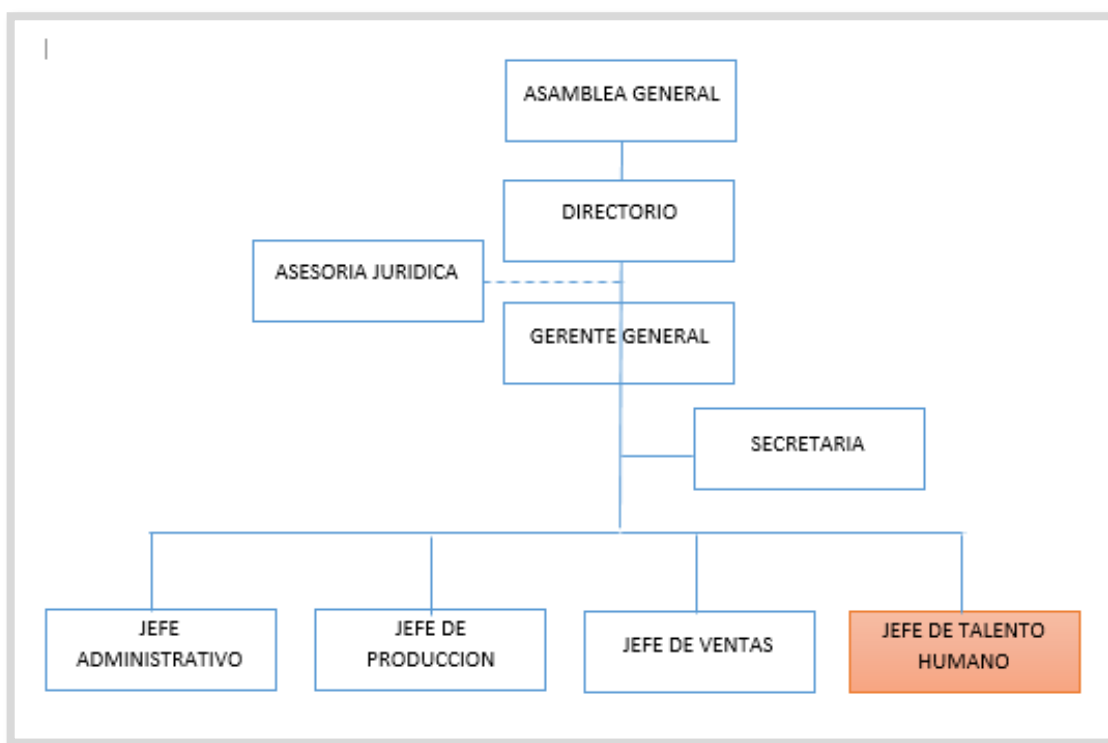


Figura N°6: Organigrama Propuesto

Fuente: Mónica Criollo Bravo

3.3. ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO

En la empresa PRODUCTOS BETOVEN CÍA. LTDA. la administración del talento humano será un pilar fundamental para el mejoramiento del desempeño de todos los trabajadores, ya que consiste en proyectar, ordenar, desarrollar y coordinar las aptitudes y habilidades de los colaboradores, a través de métodos y técnicas que potencien sus capacidades al máximo garantizando así una mayor productividad.



Uno de los ideales principales de la dirección del Talento Humano será procurar que cada colaborador cumpla sus funciones dentro de un ambiente laboral placentero, para ello es esencial una correcta selección de personal, la cual servirá para que los trabajadores cumplan sus objetivos individuales, disminuyendo así la rotación de personal dentro de la empresa, que provocaría que los objetivos de la empresa no se cumplan de manera rápida y efectiva. Al tiempo, se debe incentivar el progreso profesional de cada colaborador, de acuerdo a sus habilidades, a través de capacitaciones que incrementen sus conocimientos, que puedan ser aplicados para una mejor calidad de la producción de la empresa.

3.3.1 DESCRIPCION Y ANALISIS DE LOS PUESTOS

Se determinarán las funciones y requisitos para cada cargo, estandarizando así las actividades a desempeñar en su respectivo puesto de trabajo, lo que permitirá agilizar el proceso de aprendizaje del personal recientemente contratado para establecer la jerarquía de cargos y funciones dentro de la empresa, lo que garantizará una comunicación oportuna y efectiva, la interrelación e interdependencia entre las diferentes áreas, una eficiente utilización de recursos, mayor producción de mejor calidad en menor tiempo, para lograr el objetivo principal de la empresa, "Ofrecer servicios de calidad y calidez para el bienestar y satisfacción de los clientes, así como también



pensando en los nuestros beneficiarios directos que son los seres que sin decir nada nos dicen todo y siempre están con nosotros”.

3.4 MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones permitirá visualizar claramente las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, los riesgos laborales, que los ambientes físicos y ambientales estén dentro de los parámetros normales, ya estos son factores que influyen directamente en el rendimiento de la productividad.

El Manual de Funciones elaborado para la EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA consta de las siguientes partes:

- 1.-Codificación para el Manual.**
- 2.-Lista de Cargos.**
- 3.-Evaluación de los Riesgos Laborales (Área administrativa y Productiva).**
- 4.-Cargos y Funciones.**

MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA. (ANEXO 9).



3.5 MANUAL DE INDUCCION

Es un instrumento que recoge la información más importante para que el nuevo trabajador pueda adaptarse fácilmente a su nuevo puesto de trabajo de esta forma la empresa demuestra su interés y la importancia que tiene cada persona y las actividades que realiza dentro de la misma y asegura el compromiso de sus nuevos colaboradores con las políticas establecidas.

La elaboración del manual de inducción de la empresa PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA. le permitirá a los trabajadores recientemente contratados ajustarse más rápidamente a los normas, reglas y políticas de la empresa, conocerla más a fondo así como conocer sus funciones responsabilidades y derechos.

MANUAL DE INDUCCIÓN PARA LA EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA. ANEXO 10.



IV CAPITULO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CONCLUSIONES

- Al finalizar este trabajo he podido determinar a través de la encuesta de clima laboral aplicado a todos los trabajadores de la empresa que:

En cuanto a remuneración y motivación el personal se encuentra satisfecho, lo que se refiere a suministros e insumos para la fabricación de los productos se plantea el manual de funciones el mismo que permitirá conocer quién es el responsable de realizar los pedidos a tiempo evitando así el desabastecimiento total de los mismos y las demoras en producción; además los trabajadores podrán mejorar la comunicación y relaciones en cuanto a jerarquías ya que el manual les guiará dándoles a conocer el organigrama propuesto.

- El manual de inducción permitirá a los empleados conocer la misión, visión, los objetivos, la estructura organizacional, la historia y los productos que la empresa fabrica, reglamentos, etc. Con lo que logrará generar en los trabajadores un mayor sentido de pertenencia a la misma ya que conocerán el sistema de dirección de la empresa así como hacia dónde va y que es lo que desea alcanzar.
- El manual de funciones es un documento que aporta el mejor Talento Humano a la empresa, describiendo de manera clara y detallada lo que se necesita en el cargo y lo que se espera de quien lo desempeñe, que evita la dualidad de mandos, en el que se establece cargas de trabajo, gestiona canales de capacitaciones y mejora la comunicación.



RECOMENDACIONES

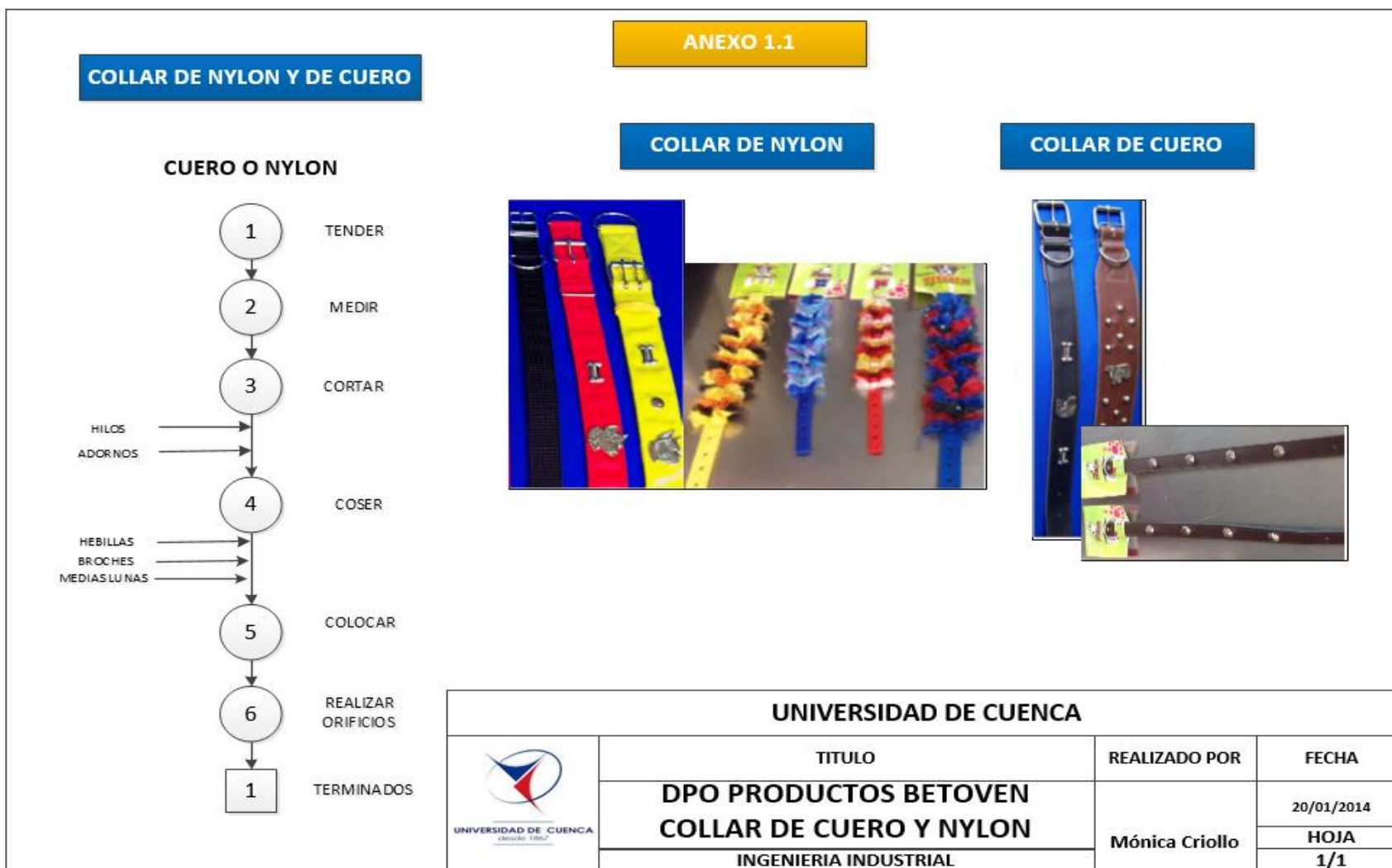
- Posibilitar la creación del Departamento de Talento Humano para crear las normativas de la institución respecto a Gestión del Talento Humano y que estén bajo los reglamentos del Ministerio de Relaciones Laborales, que permitían mantener óptimas relaciones entre todos los directivos, jefes y trabajadores, así como también la interrelación entre los diferentes departamentos.
- Aplicar el manual de inducción a los trabajadores antiguos y de ingreso reciente, a través del cual podrán conocer a la empresa en la que laboran.
- Ejecutar el manual de funciones elaborado para efectivizar el reclutamiento y selección del personal para la empresa, ya que en este se detalla la descripción de los perfiles necesarios para cada cargo, este manual debe ser el punto de partida para el cumplimiento de funciones, proceso, deberes y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Revisar periódicamente los manuales tanto de inducción como el de funciones, para la respectiva actualización, analizar en caso de existir cambios sugeridos por las personas que se desempeñan en los distintos cargos



ANEXOS



ANEXO #1.1





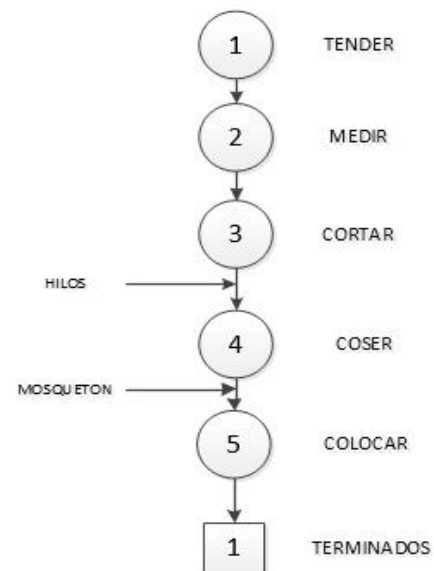
UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO #1.2

ANEXO 1.2

TRAILLAS

NYLON



UNIVERSIDAD DE CUENCA

 UNIVERSIDAD DE CUENCA <small>Crisol 1907</small>	TITULO	REALIZADO POR	FECHA
	DPO PRODUCTOS BETOVEN	Mónica Criollo	20/01/2014
	TRAILLA		HOJA
	INGENIERIA INDUSTRIAL		1/1



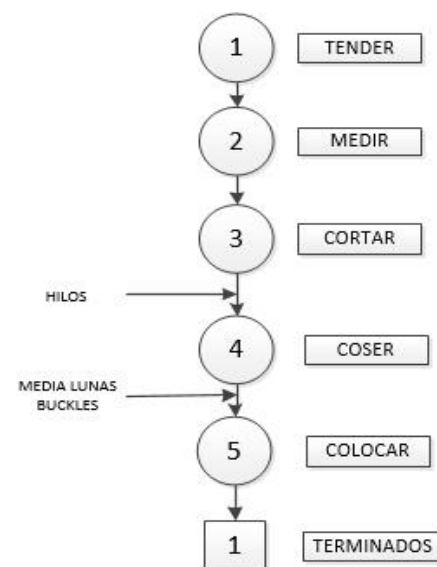
ANEXO #1.3

ANEXO 1.3

ARNES



NYLON



UNIVERSIDAD DE CUENCA



TITULO
**DPO PRODUCTOS BETOVEN
ARNES**
INGENIERIA INDUSTRIAL

REALIZADO POR
Mónica Criollo

FECHA
20/01/2014
HOJA
1/1

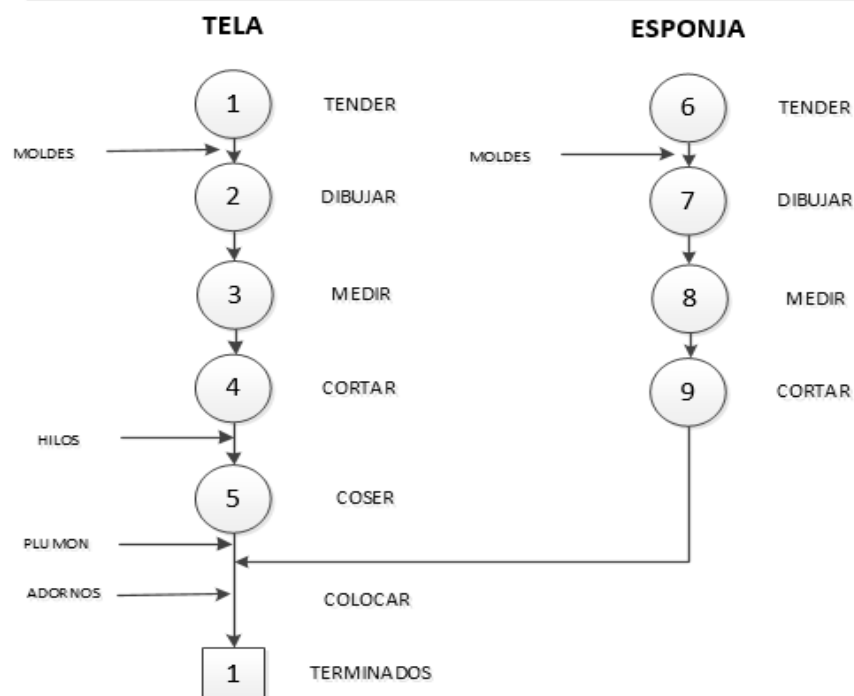


ANEXO # 2

ANEXO 2



**CAMAS PARA PERRO O GATO
DPO Y GRAFICO**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

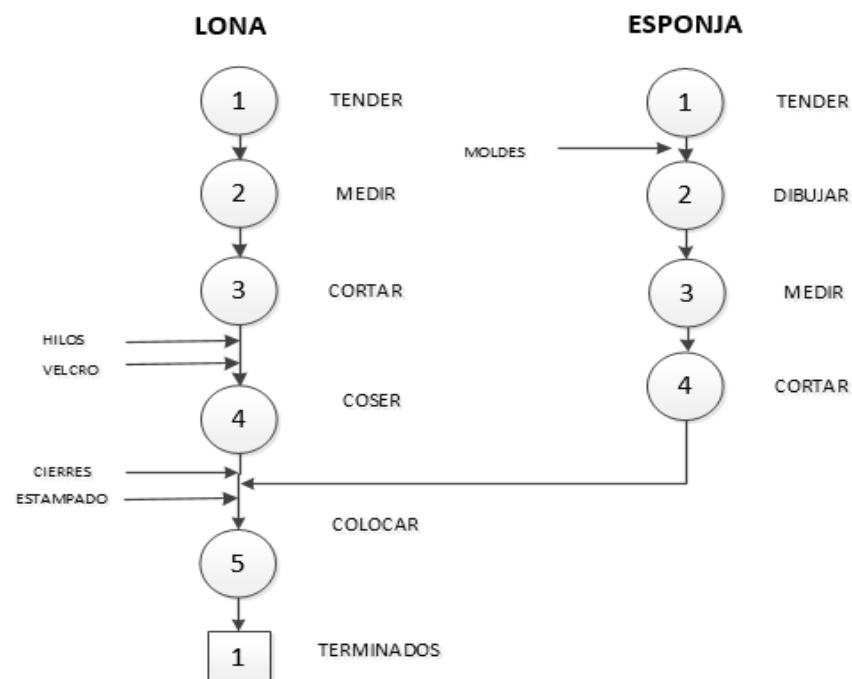
 <p>UNIVERSIDAD DE CUENCA Creada 1862</p>	TITULO	REALIZADO POR	FECHA
	DPO PRODUCTOS BETOVEN CAMAS PARA PERRO Y GATO	Mónica Criollo	20/01/2014
	INGENIERIA INDUSTRIAL		HOJA 1/1



ANEXO # 3

ANEXO 3

**CASAS DESARMABLES
DPO Y GRAFICO**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

 <p>UNIVERSIDAD DE CUENCA founded 1967</p>	TITULO	REALIZADO POR	FECHA
	DPO PRODUCTOS BETOVEN	Mónica Criollo	20/01/2014
	CASAS DESARMABLES		HOJA
	INGENIERIA INDUSTRIAL		1/1

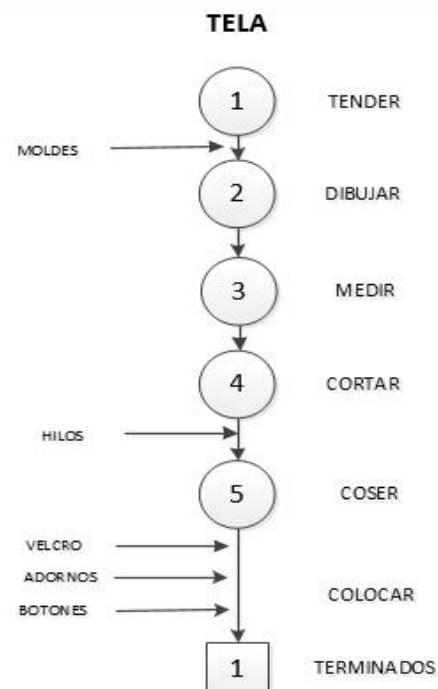


ANEXO # 4

ANEXO 4



ROPA PARA PERRO



UNIVERSIDAD DE CUENCA

 <p>UNIVERSIDAD DE CUENCA Fundada 1867</p>	TITULO	REALIZADO POR	FECHA
	DPO PRODUCTOS BETOVEN VESTUARIO PARA PERRO	Mónica Criollo	20/01/2014
	INGENIERIA INDUSTRIAL		HOJA 1/1



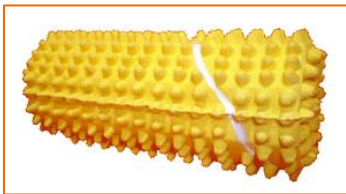
ANEXO # 5



PELOTA DESESTRESANTE



HUESO DE GOMA



CLOCHO DE GOMA



PIERNA DE POLLO DE GOMA



ANEXO # 6



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Encuesta de Clima Laboral
Empresa Productos Betoven Cia. Ltda.

Edad: _____
Sexo: _____
Antigüedad: _____
Cargo: _____
Departamento: _____

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre el Clima Laboral de la empresa donde labora.

A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales agradezco responda con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que siente o piensa.

No existen respuestas correctas o incorrectas. Esta encuesta es anónima.

1.- ¿Siente Usted que su trabajo es importante para el desarrollo de la empresa?

Si..... A veces..... No.....

2.- ¿Conoce Usted como está programada la meta de producción en su empresa?

Si..... A veces..... No.....

3.- ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?

Alto..... Medio..... Bajo.....

4.- Cree Usted que las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) son:

Cómodas..... Tolerables..... Incómodas.....

5.- ¿Cree que sus opiniones son importantes y consideradas por su jefe inmediato?

Si..... A veces..... No.....



UNIVERSIDAD DE CUENCA

6.- ¿Cree Usted que la empresa es equitativa en los beneficios (remuneración, utilidades, bonos, incentivos) que otorga a sus trabajadores?

Si..... A veces..... No.....

7.- ¿Participa Usted con entusiasmo en las actividades extra laborales programadas por su empresa?. Ocasiones como Navidad, Día de la Madre, etc.

Si..... A veces..... No.....

8.- ¿Los materiales que dispone en su trabajo son los necesarios y suficientes para cumplir con satisfacción sus labores?

Si..... A veces..... No.....

9.- ¿Cree Usted que la planificación y organización de la empresa para el cumplimiento de metas es:

Bueno..... Regular..... Malo.....

10.- ¿Cómo describiría el nivel de responsabilidad que tiene en su trabajo?

Alto..... Medio..... Bajo.....

11.- ¿Cree Usted que los jefes le ayudarían en caso de necesitarla?

Si..... A veces..... No.....

12.- ¿Identifica Usted conflictos personales dentro de la empresa?

Si..... A veces..... No.....

13.- ¿Se siente motivado a dar opiniones sobre cómo distribuir la carga laboral dentro de su área?

Si..... A veces..... No.....



UNIVERSIDAD DE CUENCA

14.- ¿En la organización no están claramente definidas las funciones?

Si..... A veces..... No.....

15.- ¿Cree Usted que sus jefes inmediatos se preocupan por elevar la motivación personal?

Si..... A veces..... No.....

16.- Al ingreso de nuevo personal el apoyo que se brinda al mismo es:

Alto..... Medio..... Bajo.....

17.- ¿Cree Usted que ha progresado profesionalmente en esta institución?

Si..... A veces..... No.....

18.- ¿La carga de trabajo que maneja es equitativa en su grupo?

Si..... A veces..... No.....

19.- ¿Si es necesario emplear parte de su tiempo libre en el trabajo lo haría?

Si..... A veces..... No.....

20.- ¿Participa y se involucra en la toma de decisiones de su equipo?

Si..... A veces..... No.....

21.- ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa?

Si..... A veces..... No.....

22.- ¿Los jefes se preocupan del bienestar de los trabajadores?

Si..... A veces..... No.....



23.- ¿Cree usted que la ergonomía de su puesto influye en el buen desempeño de su trabajo?

Si..... A veces..... No.....

24.- ¿Conoce Usted el programa de salud ocupacional y seguridad industrial de su empresa?

Si..... No.....

25.- ¿Conoce Usted las enfermedades profesionales de su puesto de trabajo?

Si..... No.....

26.- ¿Cuándo requiere visitar al médico la empresa le da las facilidades?

Si..... A veces..... No.....

27.- ¿Se siente motivado en la empresa?

Si..... A veces..... No.....

28.- ¿La ergonomía de su lugar de trabajo es buena?

Si..... A veces..... No.....

29.- ¿Sus jefes son comunicativos respecto a decisiones que se tomen en su área de trabajo o sobre su grupo de trabajo?

Si..... A veces..... No.....

30.- ¿Ha tenido algún tipo de lesión en su trabajo en el último año?

Si..... No.....


En caso de una respuesta afirmativa indique que tipo.



ANEXO # 7



FORMATO PARA LA ELABORACION DEL MANUAL DE FUNCIONES

	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha:		Pág.:		Código:
IDENTIFICACION DEL CARGO					
Área:		Jefe Inmediato Superior:			
Cargo:		Supervisa a:			
DESCRIPCION DEL CARGO					
Propósito :					
FUNCIONES DEL CARGO					
Función Principal:					
Funciones Específicas:					
REQUISITOS PARA EL CARGO					
EDUCACION					
Conocimientos Básicos:					
Conocimientos Específicos:					



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha:		Pág.:		Código:
EXPERIENCIA					
HABILIDADES Y DESTREZAS					
CONOCIMIENTOS					
EDAD:					
GÉNERO:					
RESPONSABILIDADES					
Información:					
Materiales y Equipos:					
Supervisión:					



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha:		Pág.:		Código:
CONDICIONES DE TRABAJO					
AMBIENTE DE TRABAJO					
ESFUERZOS MENTALES					
ESFUERZOS FÍSICOS					
RIESGOS LABORALES					
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	

Fuente: Mónica Criollo Bravo.



ANEXO # 8



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FORMULARIO PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

IDENTIFICACION DEL CARGO	
Cargo: _____	
Área: _____	Horario: _____
Nombre del Jefe Inmediato: _____	
Número de personas a supervisar: _____	
Edad: _____	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Descripción General de Tareas:	

DESCRIPCION DETALLADA DE FUNCIONES			
Identifique y describa las tareas de su puesto de trabajo, escriba en orden de importancia señale la frecuencia con que la realiza.			
Tareas	Prioridad y Frecuencia		
	Eventual	Frecuente	Constante

REQUISITOS PARA EL CARGO	
Nivel de Educación	(Escriba el grado que culminó)
Primaria	
Secundaria	
Superior	
Títulos Obtenidos:	
Cursos Realizados:	(Indique número de horas y lugar)



EXPERIENCIA

¿Qué aptitudes considera que son necesarias para un buen desempeño en su puesto de trabajo?

¿Ha tenido alguna experiencia previa al cargo que ocupa? Indique el tiempo.

INICIATIVA

Recibe instrucciones para su trabajo, estás son:

Específicas	
Detalladas	
Simple	
Complejas	
Escritas	
Verbales	

En su trabajo toma decisiones

Si: _____ No: _____

En caso de ser su respuesta afirmativa de que tipo son:

Específicas	
Simple	
Diversas	
Complejas	
De Emergencia	

El control de la planificación y ejecución en su trabajo es:

De Usted	
De otras personas	

Enumere las actividades que planea usted en su cargo



Para realizar su trabajo se le sugiere:		
	SI	NO
Usar métodos, mejoras y procedimientos		
Aplicar creatividad		
Mantiene límites establecidos		

RESPONSABILIDADES		
Su cargo requiere responsabilidad sobre:		
	SI	NO
Información confidencial de la empresa		
Manejo de herramientas y maquinaria de alto riesgo		
Supervisión de personal		
Inspección de productos		
Computadores y suministros de oficina		
Servicio al cliente		
Útiles y materiales de trabajo		

La responsabilidad en su puesto de trabajo es:	
Compartida	
Personal	
En caso de ser compartida, con quién la comparte?	

Su trabajo es supervisado:	
Diariamente	
Semanalmente	
Mensualmente	
Ninguna	
Otras	



Si supervisa personal marque sus responsabilidades e indique cuales son los cargos y las trabajos a supervisar

Planificar trabajo	
Inspeccionar trabajo	
Distribuir labores entre el personal	
Entrenamiento y capacitación	
Supervisión y control de personal	
Cargos	Trabajos a Supervisar

El cargo que usted desempeña requiere de Califique de 0 a 5

Concentración	
Firmeza	
Adaptabilidad	
Imaginación	
Rapidez	
Autocontrol	
Destreza de Manos	
Destreza de piernas	
Fuerza de brazos	
Agudeza Auditiva	
Agudeza Visual	
Sentado	
De pie	
Agachado	
La mayoría del tiempo caminando	

CONDICIONES DE TRABAJO

Aspectos	Alta	Media	Baja
Frío			
Ventilación			
Calor			
Ruido			
Iluminación			
Humedad			



Su puesto de trabajo es:	
Amplio	
Cómodo	
Reducido	
Incomodo	
Otros	

RIESGOS LABORALES			
FACTORES	SI	A VECES	NO
Descargas eléctricas			
Mala posición ergonómica			
Uso de maquinaria-herramientas			
Cortaduras			
Quemaduras			
Heridas			

¿Qué enfermedades ha sufrido con frecuencia en su lugar de trabajo en el último año?



ANEXO # 9



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CODIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

En la Empresa PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA. Existen dos áreas de trabajo.

Abreviaturas de las áreas de la empresa son:

- Área Administrativa : **AD**
- Área de Producción : **AP**

Las abreviaturas para el nombre de la empresa serán: **PBT** y para los puestos de trabajo son:

- Gerente General : **GG**
- Jefe Administrativo : **JA**
- Jefe de Producción : **JP**
- Jefe de Ventas : **JV**
- **Jefe de Talento Humano : TH**
- Secretaría : **SR**
- Vendedor : **VE**
- Costurera : **CT**
- Cortador : **CR**
- Ayudante de Taller : **AT**
- Bodeguero : **BD**
- Asesor Jurídico : **AJ**

Entonces el orden de codificación será:

Nombre de la empresa

Área de la empresa

Puesto de trabajo

PBT

AD

JA

**EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA.****LISTA DE CARGOS**

N°	PUESTO	CÓDIGO
1	Gerente General	PBTADGG
2	Secretaria	PBTADSR
3	Jefe Administrativo	PBTADJA
4	Jefe de Ventas	PBTADJV
5	Jefe de Producción	PBTAPJP
6	Bodeguero	PBTADBD
7	Asesor Jurídico	PBTADAJ
8	Costurera	PBTAPCT
9	Cortador	PBTAPCR
10	Ayudante de Taller	PBTAPAT
11	Vendedor	PBTADVE
12	Jefe de Talento Humano	PBTADTH

Tabla N° 2: Codificación de Puestos**Fuente:** Mónica Criollo Bravo



EVALUACION DEL RIESGO LABORAL EN LA EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA.

EVALUACION DEL RIESGO LABORAL

Área de trabajo: Producción

Nombre del proceso: Corte de prendas y accesorios

Fecha: 30/05/2014

DESCRIPCION DEL PROCESO

La función principal del cortador es, cortar las diferentes partes que forman las prendas de vestir, camas, accesorios para que estén listas para el proceso de costura. Está conformado por una sola persona.

MAQUINARIA UTILIZADA

- Cortadora vertical
- Tijeras
- Cuchilla

RIESGO MECANICO

Riesgo	Posibles Causas	Evaluar
CORTES	Manejo de herramientas corto punzantes	Método William Fine GP= MEDIO

RIESGO ERGONOMICO

Riesgo	Posibles Causas	Evaluar
POSICIONES FORZADAS	Permanece la mayor parte de la jornada de pie o caminando, transporta cargas ligeramente pesadas	Método William Fine GP= BAJO
EXPOSICION A MOVIMIENTOS REPETITIVOS	Mala postura de columna vertebral	Método William Fine GP= MEDIO



EVALUACION DEL RIESGO LABORAL

Área de trabajo: Producción
Nombre del proceso: Costura
Fecha: 30/05/2014

DESCRIPCION DEL PROCESO

Unir las piezas cortadas para fabricar las prendas de vestuario o los accesorios.
 En esta área trabajan 5 personas.

MAQUINARIA UTILIZADA

- Máquinas de coser
- Tijeras

RIESGO MECANICO

Riesgo	Posibles Causas	Evaluar
CORTADURAS	Las personas que realizan este trabajo están expuestas a herramientas corto punzantes	Método William Fine GP= BAJO

RIESGO ERGÓNOMICO

Riesgo	Posibles Causas	Evaluar
POSICIONES FORZADAS	Permanece la mayor parte de la jornada sentada y en la misma postura corporal	Método William Fine GP= BAJO
EXPOSICION A MOVIMIENTOS REPETITIVOS	Malas condiciones ergonómicas	Método William Fine GP= MEDIO



EVALUACION DEL RIESGO LABORAL

Área de trabajo: Administrativa

Cargo: Gerencia General

Fecha: 30/05/2014

DESCRIPCION DEL PROCESO

La función principal del área administrativa es velar por la correcta utilización de los recursos de la empresa, cumplir con los objetivos de la empresa. En esta área laboran 6 personas.

MAQUINARIA UTILIZADA

Equipos e insumos de oficina

RIESGO ERGÓNOMICO

Riesgo	Posibles Causas	Evaluar
MOVIMIENTOS REPETITIVOS	El personal del área administrativa, el bodeguero en especial está expuesto a malas posturas corporales y levantamiento de cargas	Método William Fine GP= MEDIO
POSICIONES FORZADAS	Mala postura corporal de espalda, manos, muñecas y hombros	Método William Fine GP= MEDIO



EVALUACION DEL RIESGO LABORAL

Área de trabajo: Producción

Nombre del proceso: Apoyo en el Taller

Fecha: 31/05/2014

DESCRIPCION DEL PROCESO

Apoyar en todas las tareas asignadas por su jefe inmediato o por el gerente general, en el área de producción o en la bodega. Labora una sola persona.

MAQUINARIA UTILIZADA

- Cortadora vertical
- Cautín
- Troqueladora
- Tijeras
- Cuchilla
- Cortadora de cuero

RIESGO MECANICO

Riesgo	Posibles Causas	Evaluar
CORTES Y QUEMADURAS	Manipulación de herramientas corto punzantes y que pueden causar daños de quemaduras levemente graves	Método William Fine GP= MEDIO

RIESGO ERGÓNOMICO

Riesgo	Posibles Causas	Evaluar
POSICIONES FORZADAS	El ayudante permanece la mayor parte del tiempo de pie o sentado, dependiendo del trabajo que realice, utilizando malas posturas que afectan la columna	Método William Fine GP= MEDIO



PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA.

MANUAL DE FUNCIONES

INTRODUCCION

La elaboración del siguiente Manual de Funciones está compuesta por tres partes; la primera que contiene información general de la empresa, la segunda presenta el organigrama y la planeación estratégica de la empresa (misión, visión, etc), y la tercera, en la que luego de hacer un análisis de puestos, se describe las funciones y tareas principales de cada uno de los cargos de la empresa.

Esta herramienta será de gran utilidad al momento de distribuir cargas laborales y permitirá la rápida inducción a sus tareas al personal de ingreso reciente.

**PROPOSITO:**

La elaboración de este manual persigue principalmente describir de forma detallada los diferentes puestos de trabajo que existen en la empresa, lo que servirá para estandarizar y administrar de manera eficaz el personal perteneciente a la organización. Con este manual se podrá ubicar rápidamente los puestos y las funciones que deben desempeñarse en cada uno, servirá como herramienta para realizar una adecuada selección de personal porque contiene información de los requisitos sobre educación, conocimientos necesarios para cada cargo, experiencia, etc.

ALCANCE:

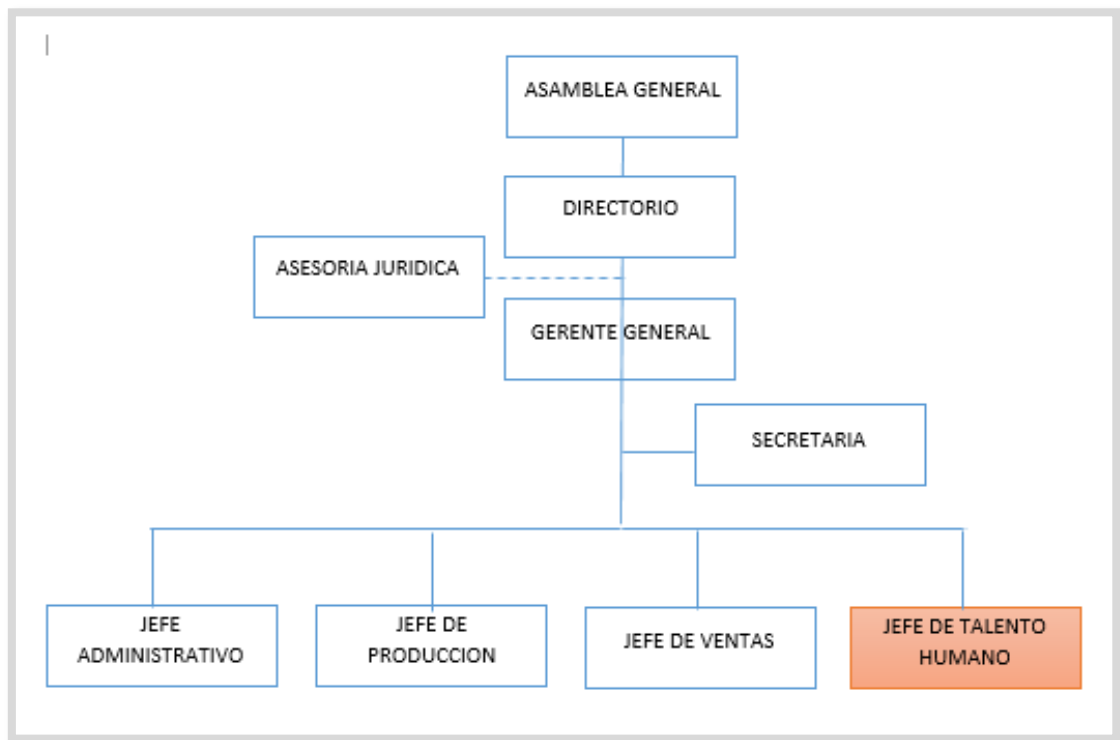
El siguiente manual contempla las funciones de todas las áreas de la empresa.



BREVE HISTORIA

Luego de obtener gran éxito la tienda “COMISARIATO DE LA MASCOTA” se crea en el 2009 la fábrica “**PRODUCTOS BETOVEN**” cuya **razón social sería** compañía limitada, siendo su representante legal la Ing. María José Saldaña. En la actualidad registra en su lista de productos más de 200 artículos entre camas, collares, arnés, casas, bozales, vestuario, etc. para las mascotas de quienes confían en nosotros para el mimo y cuidado de éstas.

Al ser un mercado muy altamente apreciado la empresa ha debido enfrentar la competencia proveniente de países como Perú, Colombia y China, cuyos productos son de calidad, y de bajo precio debido a que el costo de la mano de obra en dichos países es menor al que rige en nuestro país, pero la empresa continuamente ofrece al mercado productos diferentes, innovadores, con garantía, un servicio al cliente de alta calidad a través de despachos inmediatos y fabricaciones de diseños exclusivos, logrando así fidelizar a sus clientes y mantener su posición en el mercado. “**PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA.**” actualmente vende sus productos en las provincias de Azuay, Cañar, Imbabura, Guayas, Cotopaxi, Pichincha, Chimborazo y Los Ríos.



ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA:

Misión:

“Somos una empresa productora y comercializadora de artículos de calidad para mascotas, con servicios que nos diferencian en el mercado. Que cada producto fabricado sea el resultado del máximo esfuerzo de nuestra labor y esto pueda ser identificado por nuestros clientes y sus mejores amigos las mascotas.”

Visión:

“No somos los primeros, pero trabajamos arduamente para serlo.”



Objetivos Organizacionales:

Los objetivos de la empresa PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA.

- Abarcar nuevos mercados.
- Lograr la fidelidad de los clientes hacia la marca Productos Betoven.
- Creación de nuevas líneas de productos.
- Incrementar la rentabilidad.
- Reducir costos de producción.
- Capacitar al personal, mejorar su calidad la vida de los empleados.
- Mejorar la logística de la empresa; venta, despacho de mercadería, entrega y cobranza.

Valores Organizacionales:

Lealtad: Manifestada en el compromiso e identificación con la empresa, cumpliendo con las responsabilidades de una manera muy significativa, sintiendo la pertenencia en todo el campo empresarial, viéndose reflejada en la manera de atención al cliente.

Respeto: Mantenemos relaciones cordiales con los trabajadores y clientes para buscar un bien común y darle solución a los conflictos a través del diálogo, valorando las opiniones de los demás.



Honestidad: El valor de la “honestidad” tiene que ver con la rectitud, honorabilidad, decoro, respeto y modestia que debemos manifestar los integrantes de Productos Betoven.

Políticas de la Empresa:

La empresa Productos Betoven Cía, Ltda. para su correcto funcionamiento se rige en lo posible a las siguientes políticas:

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es satisfacer al cliente.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- Productos Betoven Cía. Ltda. Enmarca la relación laboral con sus trabajadores de conformidad con el ordenamiento jurídico y la legislación aplicable en el Ecuador, la normatividad interna propia de cada empresa, los contratos individuales de trabajo.
- La empresa fundamenta como bases éticas la honestidad, fidelidad y el respeto para todos los miembros que la constituyen.
- Los horarios de trabajo serán respetados y se cumplirán con las responsabilidades del trabajo realizado.



- Se tomara en cuenta al personal interno de la compañía para otorgar asensos a cargos superiores
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- La asistencia y puntualidad de los empleados será controlada formalmente a través del sistema de registro en el computador ingresando le número clave que se le asignará al inicio de sus labores en la empresa.
- La empresa posee un reglamento de seguridad, el mismo que será entregado para su conocimiento.

MANUAL DE FUNCIONES


AREA ADMINISTRATIVA





	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	1 de 5	Código:
IDENTIFICACION DEL CARGO					
Área:	Administrativa	Jefe Inmediato Superior:			
Cargo:	GERENTE GENERAL	Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Producción • Jefe Administrativo • Jefe de Ventas • Jefe de Talento Humano • Personal de planta 		
DESCRIPCION DEL CARGO					
Propósito : Ser el representante de la empresa para cualquier tipo de trámite, o relaciones con proveedores o clientes, mantener el prestigio de la empresa, crear políticas de mejora continua en todas las áreas.					
FUNCIONES DEL CARGO					
Función Principal: Responsable de la organización, planificación, de las actividades de la empresa para el cumplimiento de las metas y objetivos.					
Funciones Específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Controlar las actividades de despacho. • Contactar nuevos clientes. 					




	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	2 de 5	Código: PBTADGG
<ul style="list-style-type: none"> • Contactar con nuevos proveedores. • Buscar nuevos diseños de ropa, camas y accesorios. • Influir en las personas para que contribuyan en las metas de la organización y del grupo de trabajo. • Medir el desempeño tanto de las actividades de la empresa como de cumplimiento de metas planteadas por los empleados de la empresa. • Organizar y planificar la producción del taller con el Jefe de producción para elaborar los productos a tiempo. • Encargado de firmar los pagos de nómina y a proveedores. • Establecer estrategias de publicidad y mercadeo. • Controlar el cumplimiento de metas de venta 					
REQUISITOS PARA EL CARGO					
EDUCACION					
<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Empresas, Ingeniero Comercial, Ingeniero Industrial o carreras afines. 					
EXPERIENCIA					
<ul style="list-style-type: none"> • 2 años en cargos similares. 					
HABILIDADES Y DESTREZAS					
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales. 					



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA					
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	3 de 5	Código:	PBTADGG
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar bajo presión. • Toma de decisiones rápida y oportuna. • Buen manejo de equipos de oficina. • Capacidad de comunicación verbal y escrita. • Liderazgo • Análisis y resolución de problemas 						
CONOCIMIENTOS						
<ul style="list-style-type: none"> • Finanzas • Marketing • Planificación y Control • Manejo de personal 						
EDAD						
<ul style="list-style-type: none"> • Entre 30 a 35 años 						
GÉNERO						
<ul style="list-style-type: none"> • Femenino o Masculino 						



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha: 02/06/2014	Pág.: 4 de 5	Código: PBTADGG		
RESPONSABILIDADES					
INFORMACION: Es responsabilidad de quien ocupa el cargo, manejar información de clientes, proveedores, e informes financieros es decir información de alta confidencialidad.					
SUPERVISION: Control de todo el personal que labora en la empresa, se encargará del cumplimiento de la planificación de la producción y de esta manera cumplir con los clientes al tiempo fijado.					
EQUIPOS DE TRABAJO: El gerente tendrá que ser responsable por maquinaria, equipos del taller y equipos e insumos de oficina propios de la empresa, por lo que el cargo es de alta responsabilidad.					
DECISIONES: Las decisiones que tomará en este cargo serán de alta responsabilidad ya que de ellas dependerá la buena dirección y conducción de la empresa.					




	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha: 02/06/2014	Pág.: 5	5 de 5	Código:	PBTADGG
CONDICIONES DE TRABAJO					
AMBIENTE DE TRABAJO		El puesto de trabajo tiene un espacio confortable con condiciones de iluminación, humedad, y ventilación suficientes para realizar el trabajo.			
ESFUERZOS MENTALES		El cargo requiere concentración, exigencia, y rapidez ya que deberá estar pendiente de los pedidos, devoluciones y entregas de mercadería,			
ESFUERZOS FÍSICOS		La mayor parte de la jornada la persona permanecerá sentada, además requerirá agudeza visual y auditiva.			
RIESGOS LABORALES		Los riesgos laborales de este cargo son bajos y posibles de vitar ya que no trabaja con herramientas o equipos peligrosos.			
ELABORADO POR: Mónica Criollo Bravo		REVISADO POR:		APROBADO POR:	



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA					
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	1 de 4	Código:	PBTADSR
IDENTIFICACION DEL CARGO						
Área:	Administrativa	Jefe Inmediato Superior:	Gerente General			
Cargo:	SECRETARIA	Supervisa a:	Bodeguero			
DESCRIPCION DEL CARGO						
Propósito: Apoyar al área administrativa en todos los trámites con agilidad y supervisar el despacho de la mercadería.						
FUNCIONES DEL CARGO						
Función Principal: Es el encargado de mantener en orden la documentación de la empresa y sus clientes.						
Funciones Específicas: <ul style="list-style-type: none"> Encargado del mantenimiento del local comercial. Enviar y recibir cargas y devoluciones. Responder al gerente general sobre sus acciones. Archivar información de los clientes. Manejar y archivar los documentos de todos los clientes y cadenas comerciales. Atención a clientes en el local. 						



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha: 02/06/2014	Pág.: 2 de 4	Código: PBTADSR		
REQUISITOS PARA EL CARGO					
EDUCACION					
<p>Conocimientos Básicos: Excel, Word, manejo de bases de datos y técnicas de documentación.</p> <p>Conocimientos Específicos: Bachiller en Secretariado Bilingüe.</p>					
EXPERIENCIA					
<ul style="list-style-type: none"> • Un año en cargos similares 					
HABILIDADES Y DESTREZAS					
<ul style="list-style-type: none"> • Buena expresión oral y escrita. • Buenas relaciones interpersonales. • Buena presencia. • Capacidad de redacción de oficios. 					
CONOCIMIENTOS					
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de equipos de oficina • Manejo del paquete de office completo 					
EDAD					
<ul style="list-style-type: none"> • Entre 25 y 30 años 					
GÉNERO					
<ul style="list-style-type: none"> • Femenino 					



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha: 02/06/2014	Pág.: 3 de 4	Código:	PBTADSR	
RESPONSABILIDADES					
INFORMACIÓN					
<p>Maneja información confidencial de la empresa, nombres y datos de clientes, proveedores, pedidos, devoluciones, información únicamente importante para la empresa. Responsabilidad alta para el cargo.</p>					
MATERIALES Y EQUIPOS					
<p>Manejo de equipos de oficina como computador, impresoras, cámara fotográfica</p> <p>Por tanto el cargo tiene una responsabilidad media ya que son equipos compartidos.</p>					
SUPERVISIÓN					
<p>Es responsable de supervisar las actividades del bodeguero, es un nivel alto de responsabilidad además de estar al día con todas sus actividades.</p>					
DECISIONES					
<p>En este cargo se requiere tomar decisiones basadas en experiencia, y procedimientos repetitivos.</p>					




	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA					
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	4 de 4	Código:	PBTADSR
CONDICIONES DE TRABAJO						
AMBIENTE DE TRABAJO		Las condiciones de trabajo de este cargo son en un espacio cómodo, iluminación y ventilación suficientes.				
ESFUERZOS MENTALES		Se requiere de una alta concentración, agilidad y creatividad para ejecutar todas las tareas que están bajo su responsabilidad.				
ESFUERZOS FÍSICOS		Se necesita de agudeza visual y auditiva, además de destreza en las manos, el cargo requiere que este entado a la mayor parte del día.				
RIESGOS LABORALES		El grado de peligrosidad según el método de William Fine es Medio, es decir que el personal en este cargo trabaja en condiciones adecuadas,				
ELABORADO POR: Mónica Criollo Bravo		REVISADO POR:		APROBADO POR:		




	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	1 de 4	Código:
IDENTIFICACION DEL CARGO					
Área:	Administrativa	Jefe Inmediato Superior:	Gerente General		
Cargo:	JEFE ADMINISTRATIVO	Supervisa A:			
DESCRIPCION DEL CARGO					
Propósito: encargado responsable de todo la contabilidad de la empresa					
FUNCIONES DEL CARGO					
Función Principal: Mantener al día la contabilidad de la empresa, y realizar los pedidos de la mercadería.					
Funciones Específicas: <ul style="list-style-type: none"> Responder al gerente general sobre sus acciones. Encargado de cotizaciones de insumos. Responsable por perdidas y robos de mercadería en el almacén Encargado de la elaboración de roles de pago Preparar informes de contabilidad. Llevar la contabilidad general de la empresa. Realizar las declaraciones de impuestos al SRI. 					
REQUISITOS PARA EL CARGO					
EDUCACION Conocimientos Básicos: Excel, Word, y sistemas de contabilidad.					
Conocimientos Específicos: Ing. Comercial; Contador y Auditor.					



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	2 de 4	Código:
EXPERIENCIA					
<ul style="list-style-type: none"> Dos años en cargos similares 					
HABILIDADES Y DESTREZAS					
<ul style="list-style-type: none"> Buena expresión oral y escrita. Buenas relaciones interpersonales. Manejo de sistemas de contabilidad Responsable Aprendizaje rápido 					
CONOCIMIENTOS					
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de la normativa actual de declaración de impuestos y finanzas Manejo de equipos de oficina Manejo del paquete de office completo Conocimiento de sistemas contables 					
EDAD					
<ul style="list-style-type: none"> Entre 28 y 37 años 					
GÉNERO					
<ul style="list-style-type: none"> Femenino – Masculino 					



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	3 de 4	Código: PBTADJA
RESPONSABILIDADES					
INFORMACIÓN Maneja información confidencial de la empresa, la responsabilidad de este puesto es alta ya que conoce el estado financiero real de la empresa, además de manejar el dinero de la caja chica y chequera de la empresa.					
MATERIALES Y EQUIPOS Manejo de equipos de oficina como computador, impresoras. Por tanto el cargo tiene una responsabilidad media porque son equipos compartidos.					
DECISIONES En este cargo se requiere tomar decisiones basadas en experiencia, y procedimientos repetitivos, y también en casos de emergencia.					




	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	4 de 4	Código:
CONDICIONES DE TRABAJO					
AMBIENTE DE TRABAJO		Las condiciones de trabajo de este cargo son en un espacio cómodo, iluminación y ventilación necesarios y suficientes.			
ESFUERZOS MENTALES		Se requiere de una alta concentración, agilidad y creatividad para ejecutar todas las tareas que están bajo su responsabilidad.			
ESFUERZOS FÍSICOS		Se necesita de agudeza visual y auditiva, además de destreza en las manos, el cargo requiere que este entado a la mayor parte del día.			
RIESGOS LABORALES		El grado de peligrosidad según el método de William Fine es Medio, es decir que el personal en este cargo trabaja en condiciones adecuadas,			
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		APROBADO POR:	
Mónica Criollo Bravo					



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	1 de 4	Código:
IDENTIFICACION DEL CARGO					
Área:	Administrativa	Jefe Inmediato Superior:	Gerente General		
Cargo:	JEFE DE VENTAS	Supervisa a:	Vendedores		
DESCRIPCION DEL CARGO					
Propósito: Es el responsable de llevar un registro de las ventas nacionales y locales, además de buscar la ampliación del mercado.					
FUNCIONES DEL CARGO					
Función Principal: Informar oportunamente sobre las ventas locales y nacionales, programar las metas mensualmente.					
Funciones Específicas: <ul style="list-style-type: none"> Elaborar planes de ventas Administrar las ventas a nivel nacional, zonificar a los clientes para las visitas. Recibir informes de ventas y devoluciones de los vendedores. Archivar información de los clientes. Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas Realizar visitas periódicas a clientes importantes 					
REQUISITOS PARA EL CARGO					
EDUCACION					
Conocimientos Básicos: Excel, Word, manejo de bases de datos.					
Conocimientos Específicos: Bachiller con conocimientos en técnicas de venta.					




	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	2 de 4	Código:
EXPERIENCIA					
<ul style="list-style-type: none"> Tres años en cargos similares 					
HABILIDADES Y DESTREZAS					
<ul style="list-style-type: none"> Buena expresión oral y escrita. Buenas relaciones interpersonales. Buena presencia. Capacidad de comunicación. Persuasión 					
CONOCIMIENTOS					
<ul style="list-style-type: none"> Manejo de equipos de oficina Manejo del paquete de office completo Conocimiento de técnicas de venta. 					
EDAD					
<ul style="list-style-type: none"> Entre 28 y 35 años 					
GÉNERO					
<ul style="list-style-type: none"> Femenino - Masculino 					



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	3 de 4	Código:
RESPONSABILIDADES					
INFORMACIÓN					
Maneja información confidencial de la empresa, responsabilidad ala en el cargo, puesto que conoce volúmenes de venta, programación					
MATERIALES Y EQUIPOS					
Manejo de equipos de oficina como computador, impresoras, vehículo de la empresa por lo que se requiere personas responsables para el cargo que posee una responsabilidad media.					
SUPERVISIÓN					
Es responsable de supervisar las actividades de los agentes vendedores a nivel nacional, y debe estar al día con todas sus actividades.					
DECISIONES					
En este cargo se requiere tomar decisiones basadas en experiencia, y procedimientos repetitivos.					



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA					
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	4 de 4	Código:	PBTADJV
CONDICIONES DE TRABAJO						
AMBIENTE DE TRABAJO		Las condiciones de trabajo de este cargo son en un espacio cómodo, iluminación y ventilación suficientes.				
ESFUERZOS MENTALES		Se requiere de una alta concentración, agilidad y creatividad para ejecutar todas las tareas que están bajo su responsabilidad.				
ESFUERZOS FÍSICOS		Se necesita de agudeza visual y auditiva, además de destreza en las manos, el cargo requiere que este sentado a la mayor parte del día.				
RIESGOS LABORALES		El grado de peligrosidad según el método de William Fine es Medio, es decir que el personal en este cargo trabaja en condiciones adecuadas,				
ELABORADO POR: Mónica Criollo Bravo		REVISADO POR:		APROBADO POR:		




	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	1 de 4	Código:
IDENTIFICACION DEL CARGO					
Área:	Administrativa	Jefe Inmediato Superior:	Gerente General		
Cargo:	Jefe de Producción	Supervisa a:	Personal que labora en el taller		
DESCRIPCION DEL CARGO					
Propósito: Es el responsable de llevar un registro de pedidos de producción y entrega de mercadería a bodega.					
FUNCIONES DEL CARGO					
Función Principal: Planificar y organizar la producción mensual. Informar sobre avances de producción y pedidos terminados.					
Funciones Específicas:					
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar planes de ventas Administrar las ventas a nivel nacional, zonificar a los clientes para las visitas. Recibir informes de ventas y devoluciones de los vendedores. Archivar información de los clientes. Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas Realizar visitas periódicas a clientes importantes 					
REQUISITOS PARA EL CARGO					
EDUCACION					
Conocimientos Básicos: Excel, Word, manejo de bases de datos.					
Conocimientos Específicos: Bachiller con conocimientos en técnicas de venta.					




	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	2 de 4	Código:
EXPERIENCIA					
<ul style="list-style-type: none"> Tres años en cargos similares 					
HABILIDADES Y DESTREZAS					
<ul style="list-style-type: none"> Buena expresión oral y escrita. Buenas relaciones interpersonales. Buena presencia. Capacidad de comunicación. Persuasión 					
CONOCIMIENTOS					
<ul style="list-style-type: none"> Manejo de equipos de oficina Manejo del paquete de office completo Conocimiento de técnicas de venta. 					
EDAD					
<ul style="list-style-type: none"> Entre 28 y 35 años 					
GÉNERO					
<ul style="list-style-type: none"> Femenino - Masculino 					



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	3 de 4	Código: PBTADJV
RESPONSABILIDADES					
INFORMACIÓN					
<p>Maneja información confidencial de la empresa, responsabilidad ala en el cargo, puesto que conoce volúmenes de venta, programación</p>					
MATERIALES Y EQUIPOS					
<p>Manejo de equipos de oficina como computador, impresoras, vehículo de la empresa por lo que se requiere personas responsables para el cargo que posee una responsabilidad media.</p>					
SUPERVISIÓN					
<p>Es responsable de supervisar las actividades de los agentes vendedores a nivel nacional, y debe estar al día con todas sus actividades.</p>					
DECISIONES					
<p>En este cargo se requiere tomar decisiones basadas en experiencia, y procedimientos repetitivos.</p>					




	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA			
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	4 de 4 Código: PBTADJV
CONDICIONES DE TRABAJO				
AMBIENTE DE TRABAJO	Las condiciones de trabajo de este cargo son en un espacio cómodo, iluminación y ventilación suficientes.			
ESFUERZOS MENTALES	Se requiere de una alta concentración, agilidad y creatividad para ejecutar todas las tareas que están bajo su responsabilidad.			
ESFUERZOS FÍSICOS	Se necesita de agudeza visual y auditiva, además de destreza en las manos, el cargo requiere que este entado a la mayor parte del día.			
RIESGOS LABORALES	El grado de peligrosidad según el método de William Fine es Medio, es decir que el personal en este cargo trabaja en condiciones adecuadas,			
ELABORADO POR: Mónica Criollo Bravo	REVISADO POR:		APROBADO POR:	




	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA					
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	1 de 4	Código:	PBTADJV
IDENTIFICACION DEL CARGO						
Área:	Administrativa	Jefe Inmediato Superior:	Gerente General			
Cargo:	Bodeguero	Supervisa a:	PBTADBD			
DESCRIPCION DEL CARGO						
Propósito: Es el responsable de llevar actualizado el inventario de bodega, hacer los pedidos a producción y realizar los despachos para los clientes						
FUNCIONES DEL CARGO						
Función Principal: mantener el stock suficiente en bodega y realizar los despachos para los clientes.						
Funciones Específicas:						
<ul style="list-style-type: none"> Actualizar el inventario de bodega. Recibir y revisar los pedidos entregados por los vendedores. Realizar las órdenes de producción en caso de bajo stock o pedidos de los vendedores. Limpiar, ordenar y revisar el estado de la mercadería de bodega y de devoluciones. Realizar los despachos de la mercadería con la respectiva identificación de cada bulto. Etiquetar artículos como camas, collares, bolsos y casas. Cortar hilos de prendas y accesorios. Atención a clientes. 						




	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA					
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	2 de 4	Código:	PBTADBD
REQUISITOS PARA EL CARGO						
EDUCACION						
<p>Conocimientos Específicos: Bachiller con conocimientos en ventas y manejo de inventarios.</p> <p>Conocimientos Básicos: Excel, Word, manejo de bases de datos.</p>						
EXPERIENCIA						
<ul style="list-style-type: none"> Dos años en cargos similares 						
HABILIDADES Y DESTREZAS						
<ul style="list-style-type: none"> Buena expresión oral y escrita. Buenas relaciones interpersonales. Buena presencia. Capacidad de comunicación. Persuasión. Aprendizaje rápido. Trabajo bajo presión. 						
CONOCIMIENTOS						
<ul style="list-style-type: none"> Manejo de equipos de oficina. Manejo del paquete de office completo. Conocimiento de venta. 						



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha: 02/06/2014	Pág.: 3 de 4	Código: PBTADBD		
EDAD					
<ul style="list-style-type: none"> Entre 18 y 25 años 					
GÉNERO					
<ul style="list-style-type: none"> Femenino - Masculino 					
RESPONSABILIDADES					
INFORMACIÓN Maneja información importante de la empresa, es de alta responsabilidad ya que conoce ventas y stocks que mantiene la empresa.					
MATERIALES Y EQUIPOS Manejo de equipos de oficina como computador, impresoras, responsabilidad media para el cargo ya que es compartida.					
DECISIONES En este cargo se requiere tomar decisiones basadas en experiencia, y procedimientos repetitivos.					
CONDICIONES DE TRABAJO					
AMBIENTE DE TRABAJO		Las condiciones de trabajo de este cargo son en un espacio cómodo, iluminación y ventilación suficientes.			



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha: 02/06/2014	Pág.: 4 de 4	Código: PBTADBD		
ESFUERZOS MENTALES		Se requiere de una alta concentración, rapidez y creatividad para ejecutar todas las tareas que están bajo su responsabilidad.			
ESFUERZOS FÍSICOS		Se necesita de agudeza visual y auditiva, además de destreza en las manos, el cargo requiere que este de pie la mayor parte del día.			
RIESGOS LABORALES		El grado de peligrosidad según el método de William Fine es Medio, es decir que el personal en este cargo trabaja en condiciones adecuadas y con posibilidades de evitar accidentes.			
ELABORADO POR: Mónica Criollo Bravo		REVISADO POR:		APROBADO POR:	



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	1 de 2	Código:
IDENTIFICACION DEL CARGO					
Área:	Administrativa	Jefe Inmediato Superior:	Gerente General		
Cargo:	Asesor Jurídico	Supervisa a:			
DESCRIPCION DEL CARGO					
Propósito: Ser la imagen de la empresa para trámites legales,					
FUNCIONES DEL CARGO					
Función Principal: Apoyar a la gerencia general en caso de ser necesarios los servicios del abogado.					
Funciones Específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de contratos para el nuevo personal. • Elaboración de liquidaciones en caso de renunciaciones o despidos. • Realizar las actividades que le solicite el gerente general 					
REQUISITOS PARA EL CARGO					
EDUCACION					
Conocimientos Específicos: Título de Abogado.					
EXPERIENCIA					
<ul style="list-style-type: none"> • Tres años en cargos similares 					
HABILIDADES Y DESTREZAS					
<ul style="list-style-type: none"> • Buena expresión oral y escrita. • Buenas relaciones interpersonales. 					




	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha: 02/06/2014	Pág.: 2 de 2	Código: PBTADJV		
<ul style="list-style-type: none"> Buena presencia. Capacidad de resolución de problemas. 					
CONOCIMIENTOS					
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento en leyes vigentes de los trabajadores, contratación, liquidación, etc. 					
EDAD					
<ul style="list-style-type: none"> Entre 28 y 35 años 					
GÉNERO					
<ul style="list-style-type: none"> Femenino - Masculino 					
ELABORADO POR: Mónica Criollo Bravo		REVISADO POR:		APROBADO POR:	




	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA					
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	1 de 4	Código:	PBTAPCT
IDENTIFICACION DEL CARGO						
Área:	Producción	Jefe Inmediato Superior:	Jefe de Producción			
Cargo:	Costurera	Supervisa a:	Ninguna Persona			
DESCRIPCION DEL CARGO						
Propósito: Es el responsable de la correcta elaboración de las prendas y artículos que se fabrican.						
FUNCIONES DEL CARGO						
Función Principal: Coser y fabricar las prendas que el jefe inmediato haya solicitado.						
Funciones Específicas: <ul style="list-style-type: none"> Identificar y contar las piezas correspondientes a cada prenda. Coser tallas y etiquetas en las prendas. Cortar hilos de las prendas terminadas. Ordenar sus herramientas de trabajo Coser collares y colocar accesorios como flores, botones, etc. Inspeccionar que las prendas estén bien elaboradas 						
REQUISITOS PARA EL CARGO						
EDUCACION						
Conocimientos Básicos: manejo de máquinas de coser, costura recta, gruesa y delgada, recubridora, overlock y ribeteadora.						
Conocimiento Específicos: Corte y confección de prendas.						



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha: 02/06/2014	Pág.: 2 de 4	Código: PBTAPCT		
EXPERIENCIA					
<ul style="list-style-type: none"> Un año en cargos similares 					
HABILIDADES Y DESTREZAS					
<ul style="list-style-type: none"> Habilidad para coser a máquina y a mano Habilidad para manejar máquinas de coser industriales. 					
CONOCIMIENTOS					
<ul style="list-style-type: none"> Tipos de máquinas de coser (Costura gruesa y delgada). Conocimiento en corte y confección. Conocer el funcionamiento de cada máquina. 					
EDAD					
<ul style="list-style-type: none"> Entre 18 y 40 años 					
GÉNERO					
<ul style="list-style-type: none"> Femenino - Masculino 					
RESPONSABILIDADES					
INFORMACIÓN Se establece una responsabilidad media para este cargo ya que la información que maneja es la necesaria para realizar únicamente su trabajo.					



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA					
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	3 de 4	Código:	PBTAPCT
MATERIALES Y EQUIPOS En este cargo la responsabilidad sobre máquinas y equipos es de nivel alto ya que trabaja directamente con las máquinas de coser que son el principal insumo para la fabricación de los productos.						
SUPERVISIÓN Es responsable de supervisar la producción que realiza individual y grupalmente de cada día.						
DECISIONES En este cargo las personas requieren tomar decisiones basadas en experiencia, y procedimientos repetitivos y en las órdenes que se le han dado.						
CONDICIONES DE TRABAJO						
AMBIENTE DE TRABAJO	Las condiciones de trabajo de este cargo son en un espacio cómodo, iluminación y ventilación suficientes.					
ESFUERZOS MENTALES	Se requiere de concentración, agilidad y autocontrol para ejecutar todas las tareas que están bajo su responsabilidad.					



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha: 02/06/2014	Pág.: 3 de 4	Código: PBTAPCT		
ESFUERZOS FÍSICOS		Se necesita de agudeza visual y auditiva, además de destreza en las manos, y también destreza para manejar las máquinas de coser, el cargo requiere que este sentado a la mayor parte del día.			
ELABORADO POR: Mónica Criollo Bravo		REVISADO POR:		APROBADO POR:	



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	1 de 4	Código:
IDENTIFICACION DEL CARGO					
Área:	Producción	Jefe Inmediato Superior:	Jefe de Producción		
Cargo:	Cortador	Supervisa a:	Ninguna persona		
DESCRIPCION DEL CARGO					
Propósito: Cortar la producción que le solicita su jefe por lotes.					
FUNCIONES DEL CARGO					
Función Principal: Cortar las prendas y accesorios que le solicite el jefe de producción.					
Funciones Específicas: <ul style="list-style-type: none"> Buscar los moldes de los artículos solicitados. Realizar los tendidos de las telas para realizar el corte. Cortar la cantidad pedida. Separar por tallas y por piezas los cortes de tela. Colocar en el lugar destinado para cortes en espera. Mantener las bodegas de telas e insumos en orden. Informar al jefe de producción sobre las existencias de cada insumo y tela. Registrar día a día la cantidad de tela cortada y de insumos utilizados. Recibir la mercadería nueva y verificar la cantidad que recibe. Informar al jefe de producción cualquier irregularidad en las materias primas. 					




	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	2 de 4	Código:
REQUISITOS PARA EL CARGO					
EDUCACION					
Conocimientos Básicos: Manejo de cortadora vertical.					
EXPERIENCIA					
<ul style="list-style-type: none"> Un año en cargos similares 					
HABILIDADES Y DESTREZAS					
<ul style="list-style-type: none"> Manejo de máquina cortadora vertical. Manejo de cierra a mano. 					
CONOCIMIENTOS					
<ul style="list-style-type: none"> Conocer el funcionamiento de la cortadora. 					
EDAD					
<ul style="list-style-type: none"> Entre 20 y 30 años 					
GÉNERO					
<ul style="list-style-type: none"> Masculino 					
RESPONSABILIDADES					
INFORMACIÓN					
Maneja información necesaria para realizar su trabajo entregada por su jefe inmediato, son órdenes de producción y cantidad de insumos y materia prima.					



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha: 02/06/2014	Pág.: 3 de 4	Código:	PBTAPCR	
MATERIALES Y EQUIPOS <p>Es responsable del manejo y conservación de la maquinaria que emplee para realizar su trabajo.</p>					
SUPERVISIÓN <p>Es responsable de supervisar su trabajo, para que se cumpla la planificación realizada y con una alta optimización de recursos.</p>					
DECISIONES <p>En este cargo se requiere tomar decisiones basadas en experiencia, y procedimientos repetitivos y basados en las órdenes recibidas por su jefe inmediato.</p>					
CONDICIONES DE TRABAJO					
AMBIENTE DE TRABAJO		<p>Para efectos de este cargo el lugar de trabajo carece de comodidad y ergonomía, aunque la iluminación y ventilación son las necesarias para realizar sus funciones.</p>			
ESFUERZOS MENTALES		<p>Se requiere de concentración, agilidad y creatividad para ejecutar todas las tareas que están bajo su responsabilidad.</p>			



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha: 02/06/2014	Pág.: 4 de 4	Código: PBTAPCR		
RIESGOS LABORALES		El grado de peligrosidad según el método de William Fine es Medio, es decir que el personal en este cargo trabaja en condiciones adecuadas, y está informado de los riesgos que tiene su puesto de trabajo además se le proporciona de los equipos de protección personal adecuados.			
ESFUERZOS FÍSICOS		El cargo requiere que este de pie la mayor parte del día. Se necesita de agudeza visual y auditiva, además de destreza en las manos.			
REALIZADO POR: Mónica Criollo Bravo.		REVISADO POR:		APROBADO POR:	



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA					
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	1 de 4	Código:	PBTAPAT
IDENTIFICACION DEL CARGO						
Área:	Producción	Jefe Inmediato Superior:	Jefe de Producción			
Cargo:	Ayudante de Taller	Supervisa a:	Ninguna persona			
DESCRIPCION DEL CARGO						
Propósito: Apoyar a la producción, sigue órdenes del Jefe de Producción.						
FUNCIONES DEL CARGO						
Función Principal: Ayudar a costureras y cortador además de fabricar los artículos en cuero.						
Funciones Específicas: <ul style="list-style-type: none"> Buscar los moldes de los artículos solicitados. Realizar los tendidos de las telas o cuero para realizar el corte. Cortar la cantidad pedida. Separar por tallas y por piezas los cortes de tela. Colocar en el lugar destinado para cortes en espera. Mantener las bodegas de telas e insumos en orden. Informar al jefe de producción sobre las existencias de cada insumo, cuero y tela. Registrar día a día la cantidad de tela, cuero cortado y de insumos utilizados. Recibir la mercadería nueva y verificar la cantidad que recibe. Realizar las tareas que el superior le ordene. 						




	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	2 de 4	Código:
REQUISITOS PARA EL CARGO					
EDUCACION					
Conocimientos Básicos: Manejo de cortadora vertical, remachadora, cortadora de cuero.					
EXPERIENCIA					
<ul style="list-style-type: none"> Un año en cargos similares 					
HABILIDADES Y DESTREZAS					
<ul style="list-style-type: none"> Manejo de máquina cortadora vertical, remachadora, cortadora de cuero. Manejo de cierra a mano. Aprendizaje rápido. 					
CONOCIMIENTOS					
<ul style="list-style-type: none"> Conocer el funcionamiento de la cortadora, remachadora y cortadora de cuero. 					
EDAD					
<ul style="list-style-type: none"> Entre 20 y 30 años 					
GÉNERO					
<ul style="list-style-type: none"> Masculino 					



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha: 02/06/2014	Pág.: 3 de 4	Código:	PBTAPAT	
RESPONSABILIDADES					
INFORMACIÓN <p>Maneja información necesaria para realizar su trabajo entregada por su jefe inmediato, son órdenes de producción y cantidad de insumos y materia prima.</p>					
MATERIALES Y EQUIPOS <p>Es responsable del manejo y conservación de la maquinaria que emplee para realizar su trabajo.</p>					
SUPERVISIÓN <p>Es responsable de supervisar su trabajo, para que se cumpla la planificación realizada y con una alta optimización de recursos.</p>					
DECISIONES <p>En este cargo se requiere tomar decisiones basadas en experiencia, y procedimientos repetitivos y basados en las órdenes recibidas por su jefe inmediato.</p>					
CONDICIONES DE TRABAJO					
AMBIENTE DE TRABAJO		<p>Para efectos de este cargo el lugar de trabajo carece de comodidad y ergonomía, aunque la iluminación y ventilación son las necesarias para realizar sus funciones.</p>			



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha: 02/06/2014	Pág.: 4 de 4	Código: PBTAPAT		
ESFUERZOS MENTALES		Se requiere de concentración, agilidad y creatividad para ejecutar todas las tareas que están bajo su responsabilidad.			
ESFUERZOS FÍSICOS		El cargo requiere que este de pie la mayor parte del día. Se necesita de agudeza visual y auditiva, además de destreza en las manos.			
RIESGOS LABORALES		El grado de peligrosidad según el método de William Fine es Medio, es decir que el personal en este cargo trabaja en condiciones adecuadas, y está informado de los riesgos que tiene su puesto de trabajo además se le proporciona de los equipos de protección personal adecuados.			
REALIZADO POR: Mónica Criollo Bravo.		REVISADO POR:		APROBADO POR:	




	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA					
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	1 de 4	Código:	PBTADVE
IDENTIFICACION DEL CARGO						
Área:	Administrativa	Jefe Inmediato Superior:	Jefe de Ventas			
Cargo:	Vendedor	Supervisa a:	Ninguna persona			
DESCRIPCION DEL CARGO						
Propósito: Llevar los productos fabricados a cada uno de los clientes potenciales a nivel nacional.						
FUNCIONES DEL CARGO						
Función Principal: Vender los productos elaborados en la fábrica a los clientes de todo el país.						
Funciones Específicas: <ul style="list-style-type: none"> Visitar periódicamente a los clientes de todo el país. Realizar la cobranza mensual. Entregar los pedidos despachados a los clientes. Informar diaria y mensualmente sobre la demanda de los productos. Cumplir con las visitas a los clientes según lo planificado. 						
REQUISITOS PARA EL CARGO						
EDUCACION						
Conocimientos Específicos: Conocimiento en técnicas de venta, (cursos)						
EXPERIENCIA						
<ul style="list-style-type: none"> Dos a Tres años en cargos similares 						



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	2 de 4	Código:
HABILIDADES Y DESTREZAS					
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Técnicas de venta. • Persuasión. • Excelentes relaciones interpersonales • Aprendizaje rápido. • Capacidad de comunicación oral y escrita. 					
CONOCIMIENTOS					
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de venta. 					
EDAD					
<ul style="list-style-type: none"> • Entre 27 y 35 años 					
GÉNERO					
<ul style="list-style-type: none"> • Femenino - Masculino 					
RESPONSABILIDADES					
INFORMACIÓN					
<p>Maneja información confidencial de la empresa, clientes, pedidos de artículos, por tanto conoce el volumen de ventas de la empresa, por lo que la responsabilidad para el cargo es alta.</p>					



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha: 02/06/2014	Pág.: 3 de 4	Código:	PBTADVE	
MATERIALES Y EQUIPOS Es responsable del manejo y conservación de la maquinaria que emplee para realizar su trabajo. Incluido el vehículo de la empresa en caso de usarlo.					
SUPERVISIÓN Es responsable de supervisar su trabajo, para que se cumpla la planificación realizada y con una alta optimización de recursos.					
DECISIONES En este cargo se requiere tomar decisiones basadas en experiencia, y procedimientos repetitivos y basados en las órdenes recibidas por su jefe inmediato.					
CONDICIONES DE TRABAJO					
AMBIENTE DE TRABAJO		Para efectos de este cargo el lugar de trabajo carece de comodidad y ergonomía, aunque la iluminación y ventilación son las necesarias para realizar sus funciones.			
ESFUERZOS FÍSICOS		El cargo requiere que este de pie la mayor parte del día. Se necesita de agudeza visual y auditiva, además de destreza en las manos.			




	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha: 02/06/2014	Pág.: 4 de 4	Código: PBTADVE		
RIESGOS LABORALES		El grado de peligrosidad según el método de William Fine es Medio, es decir que el personal en este cargo trabaja en condiciones adecuadas, y está informado de los riesgos que tiene su puesto de trabajo.			
REALIZADO POR: Mónica Criollo Bravo.		REVISADO POR:		APROBADO POR:	



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA					
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	1 de 5	Código:	PBTADTH
IDENTIFICACION DEL CARGO						
Área:	Administrativa	Jefe Inmediato Superior:	Gerente General			
Cargo:	Jefe de Talento Humano	Supervisa a:	Ninguna Persona			
DESCRIPCION DEL CARGO						
<p>Propósito: administrar las actividades de recursos y talento humano, buscando y utilizando procesos que permitan hacer selección de personal eficiente y eficazmente, buscando el mejoramiento continuo y el cumplimiento de reglas y políticas de la empresa.</p>						
FUNCIONES DEL CARGO						
<p>Función Principal: Responsable de planificar, organizar y realizar seguimiento a todas las actividades que se desarrollen con los empleados; seleccionar el personal idóneo para la empresa.</p>						
<p>Funciones Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluar y mantener el clima laboral de la empresa en un nivel adecuado para que las personas puedan desenvolverse adecuadamente. Inspeccionar normas de seguridad e higiene. Ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal. Controlar la asistencia y rotación de personal. Evaluar y categorizar los puestos dentro de la empresa. Realizar seguimiento de desempeño de cada empleado de la empresa. 						




	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA					
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	2 de 5	Código:	PBTADTH
<ul style="list-style-type: none"> • Mediar en los conflictos que se formen entre el personal. • Controlar el cumplimiento de políticas organizacionales así como de actualizarlas según sea necesario. • Proyectar y coordinar la capacitación de los empleados en las distintas áreas. • Escuchar reclamos de los trabajadores. • Planificar, organizar y verificar los subsistemas de la gestión del talento humano. 						
REQUISITOS PARA EL CARGO						
EDUCACION						
<p>Conocimientos Básicos: Word, Excel.</p> <p>Conocimientos Específicos: Psicólogo Laboral, Ingeniero Industrial, o carreras afines.</p>						
EXPERIENCIA						
<ul style="list-style-type: none"> • Dos a Tres años en cargos similares 						
HABILIDADES Y DESTREZAS						
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad Analítica • Liderazgo 						



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha: 02/06/2014	Pág.: 3 de 5	Código: PBTADTH		
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones Públicas • Flexibilidad • Desarrollo estratégico 					
CONOCIMIENTOS					
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo Excel, Word, Power Point. • Leyes laborales, derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores. 					
EDAD					
<ul style="list-style-type: none"> • Entre 30 y 38 años 					
GÉNERO					
<ul style="list-style-type: none"> • Femenino - Masculino 					
RESPONSABILIDADES					
MATERIALES Y EQUIPOS					
<p>Es responsable del manejo y conservación de los equipos e insumos que emplee para realizar su trabajo. Incluido el vehículo de la empresa en caso de usarlo.</p>					



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	4 de 5	Código: PBTADTH
SUPERVISIÓN					
Es responsable de supervisar su trabajo, y cumplir con la planificación de capacitación y trabajos con el personal de la empresa.					
DECISIONES					
En este cargo las decisiones deberán ser consultadas y aprobadas con la gerencia general.					
CONDICIONES DE TRABAJO					
AMBIENTE DE TRABAJO	El puesto contará con las condiciones adecuadas y necesarias para desenvolverse en el cargo, el mismo que se encontrara en la oficina central.				
ESFUERZOS FÍSICOS	El cargo requiere que la persona permanezca sentada la mayor parte del día. Se necesita de agudeza visual y auditiva,				
ESFUERZOS MENTALES	Se necesita de concentración, agilidad mental, rapidez de análisis, resolución de problemas, agudeza visual.				



	MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PRODUCTOS BETOVEN CIA LTDA				
	Fecha:	02/06/2014	Pág.:	5 de 5	Código:
RIESGOS LABORALES		El grado de peligrosidad según el método de William Fine es Medio, es decir que el personal en este cargo trabaja en condiciones adecuadas, y está informado de los riesgos que tiene su puesto de trabajo.			
REALIZADO POR: Mónica Criollo Bravo.		REVISADO POR:		APROBADO POR:	



ANEXO N°10



**MANUAL DE INDUCCION
PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA.**



1. BIENVENIDA

La empresa PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA. Le felicita por haber cumplido con los requisitos a la vez que le da la bienvenida a conformar nuestro grupo y ser parte de nuestro anhelo de promover la industria textil y otorgar fuentes de trabajo a nivel local, nacional con proyección internacional, la filosofía de la empresa desde su inicio ha sido ofrecer un contexto laboral de excelencia para que sus trabajadores puedan desarrollar el máximo de sus aptitudes y destrezas, lo que permitirá su bienestar laboral, personal y familiar.

Para lograr mayor comprensión entre sus intereses y los nuestros, es indispensable que su compromiso de trabajo sea de forma conjunta o individual con sentido de colaboración y responsabilidad en las funciones inherentes a su cargo designado.

El contenido del presente manual está dedicado a ofrecerte mayor información sobre nosotros y a colaborar con su rápida integración al grupo de trabajo en la empresa.

Estamos gustosos de contar con su apoyo, recuerde nos esforzamos por cumplir con sus expectativas.



2. FIRMA DE CONTRATO

La firma del contrato es el compromiso entre las dos partes para iniciar la relación, la interacción y la interdependencia laboral, en este contrato está estipulado horarios de trabajo, tipo de contrato y además le permitirá conocer el reglamento de la empresa que debe ser respetado en todas sus cláusulas, en caso de tener alguna inquietud podrá asesorarse con el representante legal de la empresa.

3.- LA EMPRESA

3.1. Misión:

“Somos una empresa productora y comercializadora de artículos de calidad para mascotas, con servicios que nos diferencian en el mercado. Que cada producto fabricado sea el resultado del máximo esfuerzo de nuestra labor y esto pueda ser identificado por nuestros clientes y sus mejores amigos las mascotas.”

3.2. Visión:

“No somos los primeros, pero trabajamos arduamente para serlo.”

3.3. Objetivos:

- Abarcar nuevos mercados.
- Lograr la fidelidad de los clientes hacia la marca Productos Betoven.
- Creación de nuevas líneas de productos.
- Incrementar la rentabilidad.
- Reducir costos de producción.
- Capacitar al personal, mejorar su calidad de vida de los empleados.
- Mejorar la logística de la empresa; venta, despacho de mercadería, entrega y cobranza.

3.4. Aspectos geográficos:

PRODUCTOS BETOVEN CIA.



La empresa está ubicada en la ciudad de Cuenca provincia del Azuay en las calles Guadalajara y Circunvalación Sur junto al Colegio Latinoamericano, en la planta baja del Condominio SALMED.



3.5. Historia De La Organización:

Luis Saldaña Durán empresario dedicado al mercado de las mascotas desde hace 18 años, inicio su actividad comercial con una Tienda de Mascotas **“Comisariato de la Mascota”** en la que vendía animales domésticos como perros, gatos, aves, hámster, así como también accesorios para el cuidado de los mismos.

Con el incremento de la demanda debido a la importancia que adquirió la tenencia y cuidado de las mascotas, esta tienda elevó la venta de mascotas y mucho más de los accesorios, lo que incentivó a los propietarios elaborar artículos y accesorios siendo los costos accesibles a la economía de la población, por tanto los clientes preferían los confeccionados en la localidad en lugar de los accesorios importados que en ocasiones eran difíciles de adquirir por sus precios elevados.

Al inicio se confeccionaban únicamente arneses y collares para perros y gatos, para lo que contaba solo dos personas en nómina laboral, en el transcurso de los años las relaciones comerciales fueron creciendo, se comenzó a comercializar y ofertar estos productos a todas las clínicas veterinarias, almacenes agrícolas y pet shops. Poco a poco el producto nacional se podía encontrar en las perchas de ciudades como Guayaquil, Machala y Quito, lo que significó pedidos en mayor número y cantidad por tanto



fue necesario incrementar maquinaria y personal capacitado tanto en el área de producción como en la fuerza de ventas.

Con el pasar del tiempo logró fabricar productos de calidad con muy buena aceptación en el mercado por lo que era necesario ponerle una marca que lo identifique frente a los demás competidores, es así que en el año 2009 **“Comisariato de la Mascota”** se convierte en compañía con lo cual cambia su razón social a **“Productos Betoven CIA. LTDA”**. Siendo su representante legal María José Saldaña.

En la actualidad la empresa produce más de doscientos artículos entre camas, collares, arnés, casas, bozales, vestuario etc. y todo tipo de artículos que sean requeridos por los clientes

Al ser un mercado de mucha demanda la empresa ha tenido que enfrentar la competencia proveniente de otros países como Perú, Colombia y China, cuyos productos son de calidad y bajo precio, porque el costo de la mano de obra en esos países es menor a la nuestra; sin embargo la empresa continuamente está innovando productos de calidad con diseños exclusivos, la atención al cliente en forma eficaz y eficiente, son los factores positivos para que la empresa haya logrado posicionarse como líder en el mercado nacional, actualmente cuenta con locales en las provincias de Azuay, Cañar, Imbabura, Guayas, Cotopaxi, Pichincha, Chimborazo y los Ríos.



3.6. Producto y Servicio:

Para poder mantener el espacio conseguido y la fidelidad de los clientes es primordial ofrecer siempre productos que cumplan con sus expectativas, lo que requiere que sean elaborados con materias primas de calidad convirtiéndolos en artículos cautivadores, prácticos y originales.

Es importante tener en cuenta que los accesorios para animales pueden ser divididos en dos grupos:

- **Los accesorios necesarios:** collares, correas, camas, peceras, casas para hámster, terrarios, comederos, bebedores, y todos aquellos accesorios que sean necesarios para el cuidado de la mascota.

En zonas invernales o incluso por moda, la ropa para mascotas es muy novedosa y en casos necesaria.

- **Los de entretenimiento:** Pelotas, huesos de hule, ratones de peluche, ruedas de ejercicio, y todo aquellos con lo que las mascotas puedan divertirse.

Cuando se trata de clientes que se encuentran fuera de la ciudad, se trabaja mediante pedido por vía telefónica o vía correo, la empresa realiza el envío de la mercadería cubriendo el costo del mismo, lo cual forma parte del servicio al cliente.



4. POLÍTICAS DE LA EMPRESA

La empresa Productos Betoven Cía, Ltda. para su correcto funcionamiento se rige en lo posible a las siguientes políticas:

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es satisfacer al cliente.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- Productos Betoven Cía. Ltda. Enmarca la relación laboral con sus trabajadores de conformidad con el ordenamiento jurídico y la legislación aplicable en el Ecuador, la normatividad interna propia de cada empresa, los contratos individuales de trabajo.
- La empresa fundamenta como bases éticas la honestidad, fidelidad y el respeto para todos los miembros que la constituyen.
- Los horarios de trabajo serán respetados y se cumplirán con las responsabilidades del trabajo realizado.
- Se tomará en cuenta al personal interno de la compañía para otorgar asensos a cargos superiores
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.



- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- La asistencia y puntualidad de los empleados será controlada formalmente a través del sistema de registro en el computador ingresando le número clave que se le asignará al inicio de sus labores en la empresa;
- La empresa posee un reglamento de seguridad, el mismo que será entregado para su conocimiento.

5. Presentaciones:

El Jefe de Talento Humano deberá presentar al personal recientemente incorporado, con los supervisores de las áreas con las cuales deberá mantener interrelación para realizar sus labores, de igual manera con los subordinados de esta manera se podrá crear un ambiente tranquilo en el cual los conflictos sean nulos y la cooperación sea rápida y oportuna.

6. Ubicación del empleado en su puesto de trabajo:

Esta inducción estará a cargo del jefe inmediato el mismo que realizará la introducción de la mejor manera y en el menor tiempo posible, para lo cual le proveerá de toda la información necesaria para el trabajador, además de facilitarle el manual de funciones en el que podrá encontrar la descripción



UNIVERSIDAD DE CUENCA

exacta de su puesto, sus funciones y responsabilidades haciéndole más sencilla la adaptación a su lugar de trabajo.

La empresa espera cumplir con sus expectativas, de la misma manera que espera contar con su mejor desempeño y ánimo para cumplir sus metas y nuestros objetivos.